

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Формирование сбалансированной системы показателей как инструмента реализации стратегии предприятия

УДК 005.21.005.216.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ6Б	Ахмадеев К.Н.		

Руководитель ООП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	Доктор эк. наук профессор		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова А.С.	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	Доктор эк. Наук профессор		

Томск – 2018

Планируемые результаты обучения по ООП (магистратура) 38.04.02

Код результата	Результат обучения
Общепрофессиональные и профессиональные компетенции	
P1	Умение применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
Общекультурные компетенции	
P5	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Способность эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
И.Е. Никулина
«__» _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ6Б	Ахмадееву Камилю Наильевичу

Тема работы:

Формирование сбалансированной системы показателей как инструмента реализации стратегии предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
---	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Законы РФ, данные по формам статистической отчетности, данные по формам бухгалтерской отчетности, научная литература, периодические издания, интернет-источники.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1 Изучение исторических аспектов развития стратегического планирования в мировой экономике. 2. Исследование опыта применения методов стратегического планирования. 3. Рассмотрение различных видов и уровней стратегического планирования применяемых в РФ. 4. Оценка проблем и рисков угрожающих предприятию при использовании стратегического планирования. 5. Сравнение прошлые и действующие показатели результативности деятельности

	по стратегическому планированию на предприятии и адаптация их к системе сбалансированных показателей предприятия
Перечень графического материала	Классификация планирования как вида деятельности, Этапы расчета плановых значений показателей организации, Схема построения SWOT-анализа, Система частных (специальных) методов стратегического планирования, Информационно–логическая модель совершенствования методологии стратегического планирования на предприятии, Взаимодействие основных групп показателей, Общая схема сбалансированной системы показателей, Стратегическое видение и миссия ОАО «ТЭМЗ», Оценка привлекательности отрасли ОАО «ТЭМЗ», Оценка конкурентной позиции ОАО «ТЭМЗ» в отрасли, Матрица «привлекательность отрасли – конкурентная позиция» ОАО «ТЭМЗ», Анализ ближнего окружения ООО «ТЭМЗ» по модели «5 сил Портера», SWOT-анализ ОАО «ТЭМЗ»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.
Иностранная часть	Зеремская Ю.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
2 Понятие и уровни стратегии предприятия	Concept and levels of enterprise strategy

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель ООП:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	Доктор экон. наук профессор		20.12.2016

Задание выдано студенту:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Ахмадееву Камиллю Наильевичу		20.12.2016

Реферат

Выпускная квалификационная работа 126 страниц, 11 рисунков, 10 таблиц, 40 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: планирование, стратегия, предприятие, метод, система сбалансированных показателей.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является стратегия ОАО «Томский электромеханический завод им. В. В. Вахрушева» (далее – ОАО «ТЭМЗ»).

Цель исследования: на основе изучения существующей стратегии развития скорректировать и адаптировать к современным условиям производства систему сбалансированных показателей предприятия.

В процессе исследования проводились исследования стратегии ОАО «ТЭМЗ» и разработка рекомендаций по совершенствованию системы стратегического планирования на предприятии.

В результате исследования были сформированы 2 конкретных этапа по каждому выбранному направлению усиления направления экспортной реализации Оптимизация внутренних бизнес-процессов и Обучение и развитие персонала.

Степень внедрения: разработанные в рамках исследования рекомендации приняты к рассмотрению.

Область применения: производственные предприятия осуществляющие свою деятельность на территории РФ.

Экономическая эффективность/ значимость работы заключается в дальнейшей возможности использования предложенных рекомендаций предприятиями, осуществляющими свою деятельность на отечественном и зарубежных рынках.

В будущем планируется применение сформированных рекомендаций на ОАО «ТЭМЗ».

Оглавление

Введение.....	7
1 Теория стратегического управления предприятием	9
1.1 Понятие и уровни стратегии предприятия.....	9
1.2 Понятие и классификация среды организации.....	23
1.3 Методы разработки стратегии.....	39
2 Теория и практика применения системы сбалансированных показателей в развитии предприятия.....	55
2.1 Анализ теоретических аспектов использования системы сбалансированных показателей в развитии предприятия.....	55
2.2 Место и роль системы сбалансированных показателей в стратегии развития предприятия	60
2.3 Применение системы сбалансированных показателей в практике объекта исследования	65
3 Совершенствование инструментов стратегического планирования посредством системы сбалансированных показателей.....	72
3.1 Организация стратегического планирования на ОАО «ТЭМЗ»	72
3.2 Показатели оценки возможностей стратегического развития предприятия	77
3.3 Модель применения системы сбалансированных показателей в стратегии развития предприятия	88
4 Социальная ответственность. Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности ОАО «ТЭМЗ»	99
Заключение	106
Список публикаций студента.....	108
Список использованных источников	109
Приложение A Concept and levels of enterprise strategy	113

Введение

Актуальность темы: Важнейшим условием устойчивого развития субъекта хозяйствования в современной экономике становится своевременная подготовка к освоению новых видов продукции, переход на новый уровень организации бизнес-процессов и проведение последовательных мер по повышению эффективности деятельности организации. Это предполагает необходимость разработки долгосрочной стратегии, обеспечивающей индикативное планирование деятельности субъекта хозяйствования и его подразделений, сочетание управления текущей деятельностью и подготовкой производства новых изделий, запуском новых бизнес-процессов, проведением реструктуризации бизнес-процессов и планомерным свертыванием устаревших производств.

Стратегия предприятия отражает четкое позиционирование предприятия, представленное в системе принципов и целей его функционирования, механизме взаимодействия субъекта и объекта управления, характере взаимоотношений между элементами хозяйственной и организационной структуры и формах их адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Для организации стратегического развития предприятия необходимо обозначить несколько целей и выбрать из них главную. Такая цель должна обеспечивать конкурентные преимущества организации. Без системы сбалансированных показателей, направленных на главную стратегическую цель развития предприятия не обойтись. Развитие отечественной экономики приводит к усилению конкурентной борьбы предприятий внутри страны и к процессам их интеграции в мировую экономическую систему. Поэтому выбранная тема актуальна для детальной проработки стратегических мероприятий и планов, которые периодически должны уточняться и пересматриваться, но всегда ориентироваться на систему сбалансированных показателей.

Объект исследования: разработанная стратегия развития предприятия (ОАО «ТЭМЗ»), дающая ориентиры на достижение поставленных целей.

Предмет исследования: экономические отношения в процессе планирования и формирования системы сбалансированных показателей, работающих на стратегию развития предприятия.

Цель исследования: На основе изучения существующей стратегии развития скорректировать и адаптировать к современным условиям производства систему сбалансированных показателей предприятия.

Поставленная цель дипломной работы предопределила необходимость решения следующих **задач исследования:**

1. Изучить исторические аспекты развития стратегического планирования в мировой экономике.
2. Исследовать опыт применения методов стратегического планирования.
3. Рассмотреть различные виды и уровни стратегического планирования применяемые в РФ.
4. Формирование системы сбалансированных показателей, применимой для стратегии ОАО «ТЭМЗ».
5. Сопоставить прошлые и действующие показатели результативности деятельности по стратегическому планированию на предприятии и адаптировать их к системе сбалансированных показателей предприятия.

Научная новизна исследования:

1. Уточнена взаимосвязь скорректированной системы сбалансированных показателей со стратегией развития предприятия.
2. Разработан алгоритм адаптации предлагаемой системы сбалансированных показателей.
3. Дана оценка влияния системы сбалансированных показателей на стратегию развития предприятия.

1 Теория стратегического управления предприятием

1.1 Понятие и уровни стратегии предприятия

Планирование на предприятии – это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей. Существует множество определений понятий «план» и «планирование». Рассмотрим некоторые из них.

В. Лешко считает, что план выступает инструментом управления предприятия, средством контроля над получением запланированных доходов и предусмотренным расходом средств. Из данного определения видно, что план позволяет эффективно управлять доходами и расходами предприятия. [1]

По мнению Д.Д. Ординарцевой, план — это программа, набор действий и инструментов, предусматривающих осуществление конкретной идеи в рамках общей стратегии предприятия. В этом определении четко прослеживается разграничение плана и стратегии предприятия. [2]

Главная цель составления плана наиболее емко, на мой взгляд, выражена Д.Г. Бэнгзом: «Главная цель составления плана состоит в обеспечении наиболее эффективного, прибыльного и спокойного функционирования предприятия». Другими словами, план рассматривается как инструмент стабилизации деятельности предприятия и повышения его эффективности. В своем определении

С.А. Кулешов отмечает, что план — это документ как внутренней, так и внешней направленности, который может предназначаться и для собственного использования, и для инвесторов, кредиторов, партнеров. [3] Здесь обращается внимание на целевую аудиторию плана. На рисунке 1.1 изображена классификация планирования как вида деятельности предприятия.

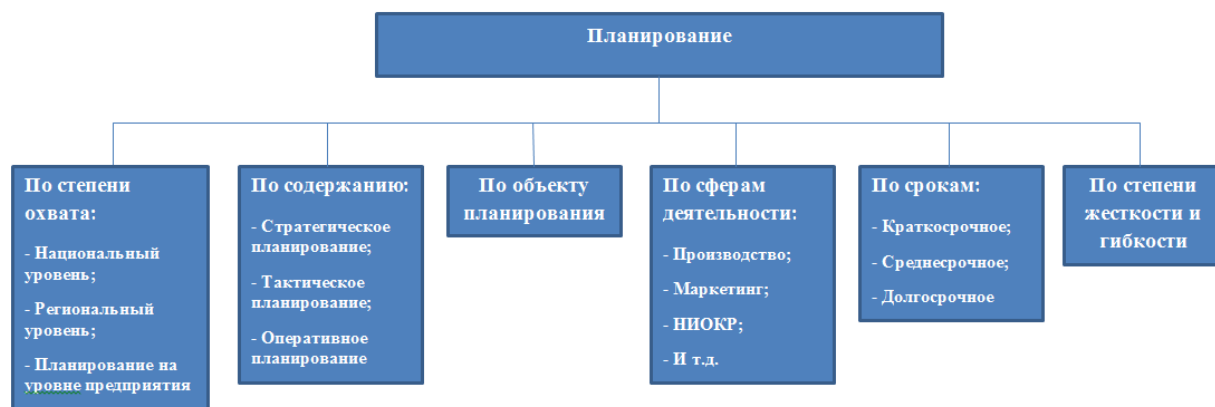


Рисунок 1.1 – Классификация планирования как вида деятельности

Планирование – это сложный многостадийный процесс, основанный на определенной методологии, т.е. системе требований, принципов и методов. Многостадийность планирования выражается в разработке планов на различные временные периоды, в соответствии с которыми для достижения основной цели деятельности предприятия выделяют стадии прогнозирования (5-10 лет), перспективного (2-5 лет), текущего (1 год) и оперативного (до 1 года) планирования. Стадии планирования, выделяемые в период разработки планов, представлены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Стадии планирования

Прогнозирование – это долгосрочное стратегическое планирование, на стадии которого в соответствии с миссией и главной целью предприятия устанавливаются стратегические цели и задачи по функциональным направлениям деятельности предприятия, определяются альтернативные варианты его экономического и соц. развития на 5-10 лет. Миссия отражает стратегию и тактику деятельности предприятия, содержит определение общей цели деятельности предприятия, оценку роли и значимости продукции (или услуг) предприятия для потребителей в настоящее время и в перспективе. [4]

Перспективное, т.е. среднесрочное стратегическое планирование, – разрабатываются направления технического, организационного, экономического и социального развития предприятия и устанавливаются основные технико-экономические показатели на период от 2 до 5 лет.

Текущее планирование, – выполняются плановые расчеты и устанавливаются технико-экономические показатели, на основе которых разрабатываются планы производственно-хозяйственной, социальной и финансовой деятельности предприятия на предстоящий год; разрабатывается система норм и нормативов, ведется расчет и устанавливаются плановые технико-экономические показатели.

Оперативное планирование разрабатываются производственные программы предприятию и его подразделениям на более короткие периоды времени (квартал, месяц, сутки, смену).

Многогранность производственно-хозяйственной деятельности и сложность структуры предприятия обуславливают необходимость взаимосвязи показателей планов и деление всей плановой работы по объекту планирования, характеру задач и способам их решения на технико-экономическое (далее - ТЭП) и оперативно-производственное планирование (далее - ОПП).

Взаимосвязь проявляется в преемственности показателей разделов планов-прогнозов, перспективных, текущих и оперативных планов. На уровне стратегического планирования определяются средства, обеспечивающие

приближение предприятия к стратегическим целям в процессе его долговременного развития. На уровне тактического планирования определяются средства достижения тактических целей предприятия в рамках периода, на который разрабатывается план. К объектам ТЭП относятся: номенклатура и объем реализации и производства продукции, её себестоимость, производительность труда, затраты производства на единицу продукции, рентабельность продукции и др. К объектам ОПП относятся: номенклатура продукции в натуральных, трудовых и денежных единицах, календарные сроки выпуска готовой продукции предприятием, объем незавершенного производства, величины заделов и др.

Задачи ТЭП: определение основных направлений развития; определение объемов продаж; расчет и определение объемов производства; расчет и определение экономических показателей работы предприятия и его подразделений; расчет потребности в трудовых, материальных и финансовых ресурсах; подведение итогов и анализ результатов деятельности.

Задачи ОПП: конкретизация по срокам плана производства и сбыта продукции; разработка оперативно-производственных планов и заданий подразделениям основного производства предприятия; разработка календарных планов-графиков запуска-выпуска изделий, обеспечение ритмичной работы предприятия, непрерывности производственного процесса, полной и равномерной загрузки оборудования.

Методологическую основу, определяющую требования к построению планов, составляют: принципы, методы, объекты, задачи и временные сроки планирования. К основным принципам планирования на предприятии относятся:

Комплексность – взаимосвязь всех элементов системы, в том числе основного, вспомогательного и обслуживающих производств, функциональных служб на всех уровнях управления.

Непрерывность – сопряженность плановых показателей на различных стадиях планирования (координация прогнозирования с перспективным и

текущим планированием) и по уровням иерархии и функциональным направлениям деятельности предприятия.

Адаптивность – возможность оперативного корректирования плана в связи с изменением конъюнктуры рынка, требований к качеству продукции, повышением технического оснащения.

Обоснованность – в основе планирования информация о:

- требованиях потребителей к техническому уровню и качеству продукции;
- ценах на продукцию;
- возможных объемах поставок сырья, материалов;
- наличии нормативной базы, дающей расчет потребности в оборудовании, персонале, материальных ресурсах, потребности в финансовых ресурсах.

Оптимальность – наиболее целесообразное использование производственных ресурсов (трудовых, материальных, финансовых) путем обоснования наилучшего варианта плана деятельности с точки зрения принятого критерия (максимум прибыли, минимум издержек производства). Задача решается экономико-математическими методами, в т. ч. методами линейного программирования.

Методы планирования представляют совокупность способов и приемов разработки планов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. К ним относятся: балансовый, нормативный, программно-целевой, пофакторный, экономико-математический.

Балансовый метод – выявление и обеспечение пропорций между факторами производства и развитием всех взаимосвязанных структурных элементов.

Нормативный метод – определение и использование системы норм и нормативов, учитывающих мероприятия по повышению технического и организационного уровня производства, по использованию сырья и материалов, повышению производительности труда. [6]

Программно-целевой метод – формирование системы плановых решений и показателей для достижения конкретных целей при решении крупных проблем в области научно-технического и социально-экономического развития предприятия, отрасли, всего народного хозяйства.

Факторный метод – количественная оценка роли отдельных факторов в динамике изменений обобщающих показателей, направленный на повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. [7]

Экономико-математические методы – использование экономико-математических моделей и вычислительной техники, обеспечивает многовариантность плана и выбор наиболее целесообразного. [8]

К основным задачам планирования на предприятии относятся:

Планово-расчетные – расчеты потребности в материальных, трудовых и финансовых ресурсах, расчеты производственных мощностей предприятия и его структурных подразделений.

Информационно-справочные – формирование необходимой справочной и нормативной информации, плановой документации, их накопление и хранение.

Функциональные – подготовка и разработка плановых документов, решение кадровых вопросов, обработка данных, оптимизация плановых решений. [9]

Особое место в процессе планирования предприятия занимает стратегический менеджмент. Стратегический менеджмент должен организовывать эффективную систему оценки динамики развития предприятия, своевременности принятия стратегических решений и анализа последствий реализованных управляющих воздействий. В процессе стратегического менеджмента руководство планирует будущее компании и действует в направлении его достижения, обеспечивая формирование стратегии, участвуя в планировании реализации стратегии, оценке и контроле выполнения стратегии. Основные критерии оценки стратегии – это ясность и

четкость, внутренняя согласованность, совместимость с внешней средой, обеспеченность ресурсами, приемлемая степень риска, адекватные временные горизонты и выполнимость, гибкость, скоординированное и ответственное руководство (качество менеджмента), соответствие личным ценностям ключевых менеджеров компании.

Цель стратегического планирования – создание потенциала для достижения успеха в будущем, чтобы, используя имеющиеся собственные резервы и реализуя потенциал, обеспечить долгосрочное увеличение доходов предприятия, его конкурентоспособность на рынке и эффективность деятельности. [10]

Стратегическое планирование осуществляется на трех уровнях: Национальный уровень; Региональный уровень; Стратегическое планирование на уровне предприятия.

Стратегический менеджмент ориентирован на достижение устойчивого развития предприятия в современных условиях нестабильности рыночной среды и рисков бизнеса.

Основные отличительные особенности стратегии выделил И. Ансофф в своей книге "Стратегическое управление", 1989 г.:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

6. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить фирме ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры. [11]

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это – предполагаемая стратегия.

Вместе с тем, как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы

развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач. [12]

В общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий:

1. **Стратегии концентрированного роста предприятия** – связана с изменением продукта и рынка и не затрагивают два других элемента: компания стремится улучшить продукт или производить новый, не меняя при этом отрасли и производя поиск возможностей для улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок. Типами стратегий концентрированного роста являются:

- Стратегия усиления позиции на рынке (с существующим продуктом на данном рынке);
- Стратегия развития рынка (поиск новых рынков для производимого продукта);
- Стратегия развития продукта (производство нового продукта и его реализации на уже освоенном рынке).

2. **Стратегии интегрированного роста предприятия** – стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- Стратегия обратной вертикальной интеграции. Направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы

могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

- Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции. Выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

3. Стратегии диверсификационного роста предприятия – стратегический план, реализуемый в том случае, когда фирма дальше не может эффективно развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Реализация возможностей диверсификационного роста - этот термин часто ассоциируется с выгодой от экспансии в область, не связанную с текущей деятельностью организации. Такую стратегию, требующую, как правило, для своей реализации больших инвестиций, могут проводить обычно только крупные организации. Выделяются три основных типа стратегий диверсификационного роста:

- Стратегия центрированной диверсификации – базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые включены в рамки существующей производственно-хозяйственной деятельности. То есть, существующее производство остаётся в центре экономической деятельности, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других наиболее сильных сторонах функционирования фирмы, например, могут быть подключены возможности используемой специализированной системы распределения и реализации.

- Стратегия горизонтальной диверсификации – предполагает поиск возможностей роста на уже существующем рынке за счёт новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При реализации данного типа стратегий фирма должна ориентироваться на производство таких

технологически не связанных продуктов, например, в области поставок. Так как новый продукт должен быть сопутствующим уже производимому продукту, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимой продукции. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве новой продукции.

- Стратегия конгломератной диверсификации – состоит в том, что организация расширяется за счёт производства новых, технологически не связанных с уже производимыми, продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для осуществления стратегий развития предприятия, так как её успешная реализация зависит от большого числа различных факторов, в частности от компетентности персонала и в особенности специалистов управления, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм финансовых средств. На практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Фирмой может производиться и определенная последовательность в реализации стратегий.

4. **Стратегии «сокращения»** – это всегда вынужденные меры, их еще называют «стратегиями последнего средства», но если действовать рассудительно, можно выйти из ситуации с наименьшими потерями. Выделяются четыре основных типа стратегий сокращения:

- Стратегия ликвидации – то стратегия банкротства, при которой происходит распродажа активов фирмы. Банкротство — неизбежное явление любого современного рынка, который использует несостоятельность в качестве рыночного инструмента перераспределения капиталов и отражает объективные процессы структурной перестройки экономики. Процедура банкротства в нашей стране регулируется Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)».

- Стратегия «сбора урожая» – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной

перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства.

– Стратегия сокращения – фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных или же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы, бизнесов.

– Стратегия сокращения расходов – поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или кратковременных мер. [13]

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде. Выделяют четыре различные группы таких принципов (правил):

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она

будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами. [14]

Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления:

Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса.» Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д. Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов. [15]

Стратегическое планирование является основным видом плана организации. Он представляет собой подсистему стратегического управления в организации и является одной из существенных функций управления

производством. Стратегический план – это всесторонний комплексный план, в котором определены цели и задачи организации, способы и программы их выполнения, а также действия, необходимые для достижения поставленных целей.

В последние годы особенно возросла роль стратегического планирования, целью которого является разработка стратегических решений и формирование планов, нацеленных на развитие организации в долгосрочной перспективе и достижение преимуществ с учетом возможных изменений во внешней среде.

Таким образом, стратегическое планирование является основным видом плана организации. Он представляет собой подсистему стратегического управления в организации и является одной из существенных функций управления производством. Стратегический план – это всесторонний комплексный план, в котором определены цели и задачи организации, способы и программы их выполнения, а также действия, необходимые для достижения поставленных целей.

1.2 Понятие и классификация среды организации

Основными этапами разработки и реализации стратегии являются: анализ внешней и внутренней среды организации; определение видения, миссии, целей организации; формирование альтернатив и выбор стратегии; реализация стратегии; оценка и контроль исполнения стратегии.

Анализ среды является исходным этапом в стратегическом менеджменте, его пусковым механизмом. На этом этапе выявляются сильные и слабые стороны организации, оцениваются ее собственные ресурсы и возможность привлечения внешних ресурсов.

Процесс анализа организационной среды начинается с определения основных элементов внутреннего и внешнего пространства фирмы. После того, как эти элементы определены, фирма должна выделить те из них, которые являются для нее наиболее важными: их считают критическими точками. Затем фирма собирает необходимую информацию о критических точках.

Среда организации – есть окружение, с которым организация как система взаимодействует. В процессе своей жизнедеятельности любая организация взаимодействует со многими другими организациями, осуществляет информационный обмен, обмен материальными и людскими ресурсами с различными объектами, не входящими в ее состав. В то же время сама организация как система состоит из ряда подсистем и характеризуется внутренними параметрами или внутренними переменными (структура, производство, людские и материально-технические ресурсы и т.д.). Таким образом, существует граница, которая отделяет организацию от ее окружения. Поэтому следует различать внешнюю и внутреннюю среду организации (Рисунок 1.3). [16]



Рисунок 1.3 – Структура среды организации

Внешняя среда организации представляет собой совокупность элементов, находящихся за пределами организации и определяющих особенности её функционирования. Она является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. [17]

Внешняя среда не может быть постоянной. Следовательно, важно и нужно уметь выделять среду, параметры которой изменяются медленно, и такую, которая меняется резко и непредсказуемо. Поэтому и действия организации также не могут быть статичными. Она должна оперативно отслеживать все изменения внешней среды, оценивать их и выбирать наилучшую ответную реакцию, способствующую достижению ее целей.

Внешние факторы имеют ряд характерных особенностей:

1. Все факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Взаимосвязанность факторов внешней среды определяется уровнем силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Например, рост цен на нефтепродукты влечет за собой общее повышение цен почти на все товары и услуги, оказываемые населению;

2. Сложность внешней среды, под которой понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать (государственные постановления, ускоренные технологические изменения и т.д.);

3. Подвижность среды, под которой понимается скорость происходящих изменений в окружении организации. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и в сфере телекоммуникаций. Менее заметные относительные изменения затрагивают мебельную промышленность, производство тары и упаковочных материалов, а также пищевых консервов.

4. Неопределенность внешней среды, которая является функцией количества информации, располагаемой организацией. [18]

Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется все больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

По мнению специалистов, до 1975 года внешняя среда организации была, в целом, устойчивой, редко происходили какие-либо глобальные катаклизмы, и изменения в ней были незначительны.

С конца 70-х – начала 80-х годов XX века ситуация стала усложняться. Среди многих причин был и стремительный научно-технический прогресс, который повлиял на изменчивость внешней среды. [19]

Повышенная неустойчивость и непредсказуемость являются признаками изменчивой внешней среды. Правила, согласно которым организации должны функционировать, быстро и непредсказуемо меняются. В таких условиях на первое место выходит способность организаций к повышенной приспособляемости и выживанию.

Изменчивая среда предъявляет свои требования предприятиям, которые вынуждены им подчиняться. Если руководители компаний, какими бы сильными они ни были, не учтут изменения в окружающей среде и вовремя не изменят свою позицию, то через некоторое, довольно небольшое, время уже будет поздно что-либо предпринимать, и прежние позиции будут проиграны более успешным конкурентам. [20]

Внешняя среда рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружение (макросреда) и микроокружение (микросреда).

Макросреда – это уровень внешней среды организации, состоящий из компонентов, которые, как правило, характеризуются глобальными масштабами и имеют слабое непосредственное (косвенное) влияние на менеджмент организации, так как в большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой фирме. Макросреда включает следующие основные компоненты:

Экономический компонент - определяется уровнем развития и особенностями рыночного механизма в стране (регионе). Он показывает, как используются и распределяются ресурсы внутри этой среды (валовой национальный продукт, общий уровень экономического развития; изменение отраслевой структуры экономики; добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений; корпоративные

прибыли, уровень инфляции, производительность, процентная ставка и курс национальной валюты, уровень безработицы, платежный баланс, уровень налогообложения, доходы и расходы потребителя и т.д.).

Плохие экономические условия могут вызвать снижение спроса на товары и услуги организаций, а более благоприятные могут обеспечить простор для роста;

Социальный компонент (социокультурные факторы) - формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают существенное влияние практически на все организации. Данный компонент определяет характеристики общества, в котором существует организация (уровень грамотности, образования, трудовая этика, обычаи, верования, ценности, образ жизни, возраст, географическое расположение, демографическая структура и мобильность населения, сохранение устойчивости базовых и культурных ценностей, развитие субкультур, уровень социальной стабильности, характер социальных конфликтов, активность потребителей и т.д.).

Социальная среда влияет на рынок рабочей силы, предпочтения при выборе товаров-конкурентов, спрос на товары, затраты по их обслуживанию, выбор целей и средств их достижения, особенности работы предприятия;

Политико-правовой компонент - включает в себя те элементы, которые относятся к вопросам государства, законотворчества (существующий государственный строй, нагнетание или ослабление напряженности в разных регионах, усиление или ослабление роли профсоюзов, отношение государства к различным отраслям хозяйства, уровень лоббирования различных групп интересов, прогресс в принятии законов и правил, по которым должно жить общество, повышение требований со стороны государственных учреждений, следящих за соблюдением законов и т.п.).

При всех различиях устройства государство и рынок находятся в сложных взаимоотношениях, зависящих от господствующей системы взглядов на общественную организацию, особенностей этапов развития страны, политических воззрений её лидеров и др.;

Технологический компонент - обусловлен воздействием ускоряющегося научно-технического прогресса и включает в себя подходы к производству товаров и услуг, общее состояние производственного аппарата, наличие высоких технологий в производстве продукции, уровень автоматизации и компьютеризации производства в стране, состояние НИОКР, рост числа техногенных катастроф и т.д.

Технологические факторы являются основными причинами появления новых отраслей и производств, глубокого изменения действующих отраслей.

Как бы ни относилось руководство организации к факторам макросреды, например, политическая нестабильность в стране, отсутствие разработанной правовой базы, изменить их непосредственным образом оно не может, а, скорее, должно адаптироваться к этим условиям. Однако иногда организации придерживаются более активной позиции, реализуя свои стремления воздействовать на внешнюю среду. В этом случае речь идет, прежде всего, о воздействии на микросреду организации. [21]

Микросредой называется уровень внешней среды организации, состоящий из компонентов, которые оказывают непосредственное и незамедлительное влияние на менеджмент организации.

Основными компонентами микросреды являются:

Компонент потребителя – отражает поведение и характеристики тех, кто покупает товары и услуги, предоставляемые организацией. Потребители обычно имеют свои предпочтения и выбирают товары известных фирм. Однако поведение потребителя подвержено влиянию. Он независим в своем выборе, но можно повлиять и на его мотивацию, и на поведение, если

предлагаемое изделие или услуга рассчитана на удовлетворение его нужд и ожиданий. Определение профиля своих потребителей позволяет менеджменту выработать новые идеи по улучшению отношения потребителя к товарам и услугам организации;

Компонент конкуренции - состоит из тех организаций, с которыми приходится «вести бой» за получение ресурсов. Интенсивность конкуренции между фирмами проявляется в том, насколько энергично они используют находящиеся в их распоряжении средства конкурентной борьбы. Обычно конкуренты стремятся придать какие-либо новые черты своей продукции, что отвечает желаниям потребителей, использовать специальные способы продвижения продукции на рынок, обеспечить более высокий уровень обслуживания клиентов. В то же время фирмы стараются использовать для укрепления своих позиций слабости друг друга. Знание своих конкурентов является ключевым фактором разработки эффективной стратегии организации;

Компонент поставщика – включает в себя все переменные, относящиеся к тем, кто предоставляет ресурсы для организации. Сколько продавцов выставляет на продажу конкретные ресурсы, качество материалов, предлагаемых продавцами, надежность поставок и кредитные условия продавцов – все эти вопросы важны для обеспечения эффективного и правильного управления организацией.

Нарушения регулярности поставок сырья и комплектующих изделий, нехватка тех или иных материалов могут в краткосрочном аспекте привести к упущенным возможностям сбыта, а в долгосрочном – к потере репутации в глазах потребителей;

Состояние отрасли, включающий такие показатели, как реальный и потенциальный размер отрасли, перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла, структура и масштабы конкуренции, структура

отраслевых издержек, система сбыта продукции, ключевые факторы успеха и т.п.

Отрасли сильно разнятся по своим экономическим характеристикам, конкуренции внутри них и перспективам развития. Темпы технического прогресса могут колебаться от высоких до низких пределов. Необходимый размер капиталовложений может быть велик или незначителен. Производители могут выпускать стандартную или высокодифференцированную продукцию. Конкуренция в отрасли может быть сильной ли слабой, она может ориентироваться на цены, качество, послепродажное обслуживание или на что-либо другое. Спрос может расти или снижаться. Разница в условиях может быть столь сильна, что фирмы, занимающие лидирующие положения в одной, малопривлекательной отрасли, могут получать относительно небольшую прибыль, в то время как фирмы, имеющие слабые позиции в другой, привлекательной, работать с большой отдачей.

Международный компонент - включает факторы международного характера, влияющие на деятельность организации. Не все компании участвуют в международной деятельности, однако их количество постоянно возрастает. Важными аспектами международного компонента являются законы, государственная политика, культура и экономическая ситуация в тех зарубежных странах, в которых организация занимается коммерческой деятельностью. [22]

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации, является источником ее жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации, если отсутствует

эффективный организм ее функционирования. Внутренняя среда организации включает:

Продуктовый блок, в который входят продукты и услуги, предлагаемые организацией потребителям (номенклатура товаров и услуг, доля рынка, издержки, рентабельность продукции, жизненный цикл товаров и услуг и т.д.).

В аспекте покупательских предпочтений существенное значение имеют ассортимент товара, его потребительские свойства, качество оказываемых услуг, соотношение цены и качества выпускаемой продукции (оказываемой услуги), её преимущества и недостатки по отношению к аналогичной продукции, производимой другими фирмами и т.п.;

Функциональный блок (исследования и разработки, инновации, производство, маркетинг, сервисное обслуживание и т.п.). Наиболее успешные организации постоянно вводят новшества во все области деятельности. Исследования и разработки являются одним из путей к этому.

К инновациям относятся новые продукты, новые (но уже внедренные) наукоемкие технологические процессы, модификация продуктов, новые услуги. При этом следует подчеркнуть, что под инновацией подразумевается не просто внедренный объект, а успешно внедренный, приносящий прибыль и качественно отличающийся от предыдущего аналога. Мотивом инновационной деятельности становится стремление к получению сверхприбыли, укреплению конкурентных преимуществ на товарном рынке, где монопольное положение защищается патентами на промышленную собственность и наличием коммерческой тайны.

Производство – регулируемый людьми процесс создания продуктов (изделий, энергии, услуг), который предполагает использование рабочей силы, технических средств, материалов, энергии, различных услуг и требует соблюдения определенных технических условий и правил, а также учета социально-этических норм.

Маркетинг предполагает комплекс мер по формированию спроса, воздействию на потребителя для побуждения его к приобретению товара, разработку реальных и гибких программ действий организации на конкретном рынке;

Ресурсный блок (материально-технические, трудовые, информационные и финансовые ресурсы).

К материально-техническим ресурсам относятся: производственные площади, оборудование, сырье, полуфабрикаты, основные и вспомогательные материалы, машины, топливо, электроэнергия, инструменты и т.п. Недостаток материально-технических ресурсов может существенно сказаться на эффективности функционирования любой организации.

Трудовые ресурсы представляют собой основную составляющую деятельности любой организации. Индивидуальные особенности персонала, его способности, квалификация, мотивации – эти переменные определяют поведение людей в организации, а, следовательно, и результаты её деятельности.

В настоящее время важнейшим ресурсом является информация. Её значимость не меньше сырьевых, материальных и финансовых ресурсов. Наличие полных и достоверных сведений о потребностях покупателей, состоянии рынка, конкурентах помогает организациям достигать конкурентных преимуществ в конкурентной борьбе.

Финансовые ресурсы организации – совокупность собственных, заемных, привлеченных и ассигнованных из бюджета или внебюджетных фондов денежных средств, направляемых на осуществление денежных расходов и отчислений для производственного и социального развития. Неэффективное использование или недостаток финансовых средств может привести не только к сдерживанию развития, но и к гибели деловой организации;

Организационный блок, включающий в себя цели, задачи, имидж и выстроенную структуру организации, делегирование полномочий, организация системы коммуникаций, организация технологических процессов, организационная культура. [23]

Цели и задачи организации являются своего рода идеальным состоянием, к которому стремится организация. Поэтому разрыв между реальным положением дел и тем эталоном, который заключен в целях, может служить основанием для оценки эффективности развития предприятия.

Имидж организации – это совокупное общественное восприятие компании или фирмы многими людьми о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание имиджа фирмы является одной из стратегических целей управления. Руководителя хотят, чтобы был создан благоприятный положительный имидж организации, который вызывал бы положительные эмоции у потребителей, запомнился, побуждал приобретать продукцию компании.

Структура организации – это порядок расположения элементов (подсистем) относительно друг друга и совокупность устойчивых связей между всеми элементами внутри организации, проявление формы её существования. С одной стороны, структура отражает организационную форму, с другой – зависит в значительной степени от совокупности функций, которые должны быть реализованы в процессе деятельности организации. [24]

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Посредством делегирования полномочий руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации.

Для осуществления процесса обмена информацией в организации создается коммуникационная сеть, которая состоит из вертикальных,

горизонтальных и диагональных связей. Сеть этих связей создает структуру организации. Для совершенствования информационного обмена в организации целесообразно осуществлять рациональное регулирование информационных потоков, оптимизацию управленческих действий, внедрять в коммуникационный процесс передовые достижения современной информационной технологии, создавать надежную систему обратной связи.

Под технологическими процессами понимается совокупность способов и средств, обеспечивающих доведение товаров и услуг до потребителей. Например, в торговле к основным технологическим процессам относятся: торгово-закупочная деятельность; транспортировка товаров; приемка, хранение и выкладка товаров в торговом зале и т.п. [25]

Организационная культура – это совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых сотрудниками организации. Она может способствовать тому, что фирма выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может случиться и так, что организационная культура ослабляет фирму, не давая ей успешно развиваться даже тогда, когда она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал;

Управленческий блок, включающий в себя стиль и методы управления.

Методы управления - это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определенных целей. Методы управления многообразны, но их воздействие на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией. [26]

Стиль управления оказывает существенное влияние на эффективность деятельности любого коллектива и организации в целом. Он отражает ценности и взгляды руководителя, его отношение к подчиненным, его самооценку и личность. В стиле управления сказываются индивидуальные качества и приверженность должностных лиц органов управления к тем или

иным приемам и правилам работы, к использованию своих знаний и опыта руководства подчиненными.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры.

Перечисленные элементы внутренней среды организации находятся в тесной взаимосвязи. Изменение одного из них приводит к неизбежному изменению характера других элементов и внутренней среды организации в целом. Это обстоятельство необходимо принимать во внимание руководству при осуществлении преобразований внутри организации с целью её адаптации к условиям внешней среды.

Ознакомившись с общим строением организационной среды, фирма должна выделить из совокупности ее элементов те, которые являются для нее наиболее важными. Другими словами, уже на начальном этапе фирма должна определить пределы анализа среды.

На установление таких пределов влияют три основных фактора:

- Число и характер критических точек, т.е. наиболее значимых элементов среды, которые изменяются от организации к организации;
- Анализ среды ограничен временными рамками: в коротком периоде фирма во многих случаях может сосредоточиться только на тех элементах, которые критически воздействуют на ее текущее функционирование, т.е. на элементах рабочей среды, в длительном периоде у фирмы появляется возможность исследовать общий характер внешней среды;
- Плодотворный анализ возможен только в том случае, если фирма сумела определить специфику элемента, его уникальный характер.

Как показывает первый фактор, у каждой организации есть свой комплекс критических точек. Они зависят от размеров организации, характера ее деятельности, выбранных ею целей, географических,

исторических и прочих особенностей. Размеры фирмы неоднозначно влияют на установление круга значимых факторов внешней среды.

С одной стороны, крупная экономическая организация имеет возможность большего контроля над окружающей средой, чем небольшая. Влияние крупной фирмы на окружающую среду может, в определенной степени, нейтрализовать воздействие внешнего мира на ее деятельность. Поэтому целый ряд элементов внешней среды представляется крупной организации менее значимым, чем мелкой (например, у нее, как правило, стабильные, хорошо налаженные контакты с поставщиками, она менее уязвима перед конкурентами, имеет серьезные финансовые преимущества в плане освоения новых технологий и т.д.).

С другой стороны, крупные фирмы, во-первых, менее подвижны и гибки, чем небольшие, а потому должны хорошо ориентироваться в окружающей среде для того, чтобы суметь заранее приспособиться к будущим изменениям. Крупные фирмы несут большую социальную ответственность перед внутренними участниками, потребителями, обществом в целом; во-вторых, крупные фирмы могут расширить анализ внешней среды по сравнению с мелкими в связи с наличием у них серьезного экономического потенциала. Крупной фирме уже в текущем, коротком периоде становится под силу провести анализ не только рабочей, но и общей среды.

Современный механизм планирования предусматривает наличие контрольной деятельности предприятия, что обеспечивает не только взаимосогласованность планов и реальной деятельности предприятия, но и служит информационным обеспечением выявления новых направлений и возможностей развития предприятия.

На основании выполненного анализа среды формируется видение, миссия и цели организации. Видение представляет собой образ возможного и желаемого будущего состояния организации. Видение позволяет сформулировать миссию. Миссия направлена на «настоящее» организации и

отражает назначение бизнеса, его основную задачу. Разработка долгосрочных и краткосрочных целей опирается на миссию организации. Цели организации должны быть реалистичными, конкретными и измеримыми.

Формирование непосредственно стратегии организации следует за этапами анализа внутренней и внешней среды и определения видения, миссии и целей организации. Реализация этого этапа заключается в выявлении возможных стратегических альтернатив, т.е. возможных вариантов построения стратегии. Затем в результате различных методов отбора происходит выбор наилучшей альтернативы. После того, как оптимальная стратегическая альтернатива выбрана и стратегия организации определена, осуществляется процесс реализации стратегии, т.е. происходит превращение замыслов в действия. Эффективный процесс реализации стратегии включает в себя умелое решение задач по разработке адекватной избранной стратегии организационной структуры, по применению оптимальной комбинации материальных, финансовых и человеческих ресурсов, по своевременному управлению изменениями организационной культуры.

Стратегические альтернативы на этапе реализации стратегии превращаются в конкретный оперативный план. Завершающим этапом процесса разработки и реализации стратегии является этап стратегического контроля. Стратегический контроль – это отслеживание хода реализации стратегии, выявление проблем или изменение исходных условий, на которых основана разработанная стратегия и своевременная их корректировка. Существует четыре типа стратегического контроля – стратегическое наблюдение, контроль исходных условий, контроль непредвиденных обстоятельств и контроль хода реализации стратегии.

Цель стратегического планирования – создание потенциала для достижения успеха в будущем, чтобы, используя имеющиеся собственные резервы и реализуя потенциал, обеспечить долгосрочное увеличение доходов

предприятия, его конкурентоспособность на рынке и эффективность деятельности.

Стратегический план должен обеспечивать:

- ориентацию на успех в будущем;
- рациональное распределение и использование ресурсов организации;
- эффективное внедрение нововведений и изменений в организации;
- быструю адаптацию к внешней среде в соответствии с требованиями рынка;
- всестороннюю координацию и организационное стратегическое предвидение. [27]

Данное определение связано с весьма широким диапазоном проблем, охватываемых стратегией предприятия.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство компании должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития. При этом и внутренняя, и внешняя среда изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, т.к. он обеспечивает базу для выработки стратегий поведения, позволяющих достичь своих целей. Он помогает сориентировать производственную деятельность на актуальные запросы рынка, осуществить гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ.

1.3 Методы разработки стратегии

Под методом стратегического планирования понимают конкретный способ, прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования. В стратегическом планировании используются метод прямых инженерно-экономических расчетов, метод системного анализа и синтеза, а также экспертный и балансовый методы разработки планов.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные сотрудники будут лишены четкого способа оценки цели и направления развития предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления ресурсами организации. [28]

Система стратегического планирования дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.

К сожалению, на сегодня не существует универсального набора методик, который бы гарантировал компании получение информации требуемого качества и в нужном объеме для разработки эффективной стратегии. Необходимо понимать, что проведение анализа не является самоцелью - его конечным результатом становятся проекты решений, в данном случае - стратегический план. Поэтому руководству компаний следует

поступать следующим образом: выбрать сначала несколько (чем меньше, тем лучше) методик стратегического анализа и начать их применять на практике, причем делать это регулярно. Ныне существующие методы и их подробные характеристики приведены ниже. [29]

Экспертные (оценочные) или эвристические методы. Они основаны на использовании косвенной и неполной информации, опыта специалистов-экспертов, интуиции. Конкретными формами их использования являются:

- массовая оценка - выяснение мнения отдельных групп по существу какой-либо проблемы планирования в ходе социологических исследований;
- организация систематической работы экспертов (экспертные комиссии законодательных и исполнительных органов власти, Совет по размещению производительных сил и экономическому сотрудничеству при Минэкономике РФ, научные Советы институтов при Минэкономике РФ и т.д.). Лица, привлекаемые в качестве экспертов, являются высококвалифицированными специалистами в соответствующих областях знания обладающие большим профессиональным и практическим опытом;
- организация работы экспертов на основе особой системы их деятельности. Широко известны такие методы организации работы экспертов, как: «Мозговая атака», «Дельфи», «Паттери» и другие. Экспертные методы используются преимущественно при решении неструктурированных и слабоструктурированных проблем. Информация о таких проблемах неоднозначна или неполная. На рисунке 1.4 показана поэтапная схема расчета плановых показателей.

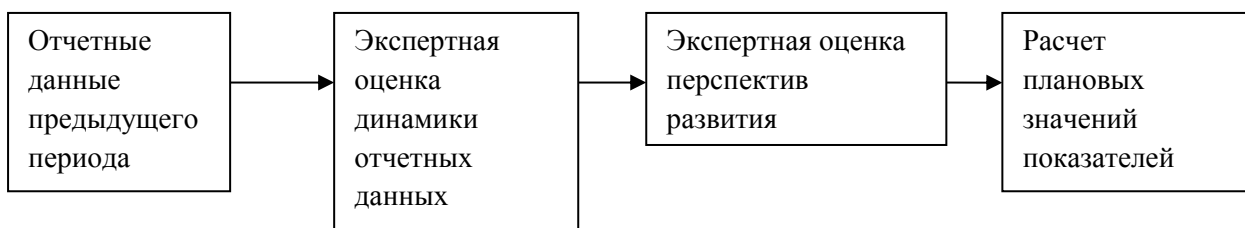


Рисунок 1.4 – Этапы расчета плановых значений показателей

Примером неструктурированной проблемы может служить выбор архитектора при проектировании дома для нового главного офиса корпорации. К ним также можно отнести такие решения, как, например, стоит ли инвестировать средства в новую не испытанную технологию, или стоит ли сократить убыточный подраздел предприятия. Когда проблема неструктурирована, менеджеру придется принимать решения, которые не программируются, чтобы обнаружить и проанализировать разные варианты. Решения, которые не программируются, уникальные и не повторяются. [30]

Метод прямых инженерно-экономических расчетов, предназначенный для определения потребностей рынка в данном виде продукции и возможностей ее производства. Проектировки роста производства на предприятиях региона, обосновываются детальными инженерно-экономическими расчетами потребностей рынка в данном виде продукции и возможностей ее производства. На предприятиях промышленности такие расчеты охватывают: улучшение использования производственных мощностей, сырья, материалов, топлива, энергии, трудовых ресурсов (персонала); снижение себестоимости продукции и т.д.

Например, в нефтедобыче планируют индекс изменения производительности труда (ПП) в зависимости от двух основных факторов: индекса производительности (дебита) скважин (I_q) и индекса удельных трудовых затрат ($I_{t\text{ уд}}$):

$$I_{\Pi} = I_q \times I_{t\text{ уд}} \quad (1)$$

где, ПП - индекс изменения производительности труда;

I_q - индекс производительности (дебита) скважин;

$I_{t\text{ уд}}$ - индекс удельных трудовых затрат.

Особое место среди инженерно-экономических расчетов используемых в стратегическом планировании, занимают расчеты экономической эффективности производства, инвестиций, доходности ценных бумаг, используемых кредитных ресурсов, конверсии валюты и наращивания процентов (простых и сложных) и т.д. Инженерно-экономические расчеты часто базируются на системе норм. При этом используются следующие группы:

- нормы использования основных производственных фондов.
- нормы использования оборотных средств (сырья, материалов).
- нормы затрат труда и трудоемкости изделий (нормы выработки, нормы использования рабочего времени).
- нормы организации производственных процессов (затрат времени на ремонт оборудования, образование запасов сырья, материалов и т.д.).
- нормы качества продукции содержание полезного вещества в продукте, показатели надежности и долговечности и т.д.).
- удельные капиталовложения. нормы окупаемости капитальных затрат и т.п.
- нормы издержек производства и обращения, нормы рентабельности.
- Методы инженерно-экономических расчетов широко используются при решении стандартных и структурированных проблем. [31]

Балансовый метод. Под балансовым методом в стратегическом планировании понимается совокупность приемов, используемых для обеспечения увязки и согласования взаимозависимых показателей. Цель этих приемов добиться баланса (равновесия) между показателями. Балансовый метод является важным инструментом анализа и прогнозирования развития национальной экономики. С его помощью можно выявить направления движения материальных и финансовых потоков в стране, определить материально - вещественные и стоимостные пропорции в экономике,

смоделировать на будущее их количественные параметры, получить представление о состоянии равновесия социально-экономической системы, рассчитать необходимый прирост различных факторов производства для создания материальной основы удовлетворения общественных потребностей, потребностей рынка в материальных благах и услугах.

Балансовый метод обеспечивает:

- Единство планирования на всех уровнях управления;
- Координацию, согласование и увязку различных разделов и показателей плана;
- Выявление и устранение «узких мест» и диспропорций, вскрытие резервов в развитии отдельных производств;
- Установление необходимых пропорций и темпов развития различных подразделений и служб.

С помощью балансового метода реализуется принцип сбалансированности и пропорциональности. Он применяется при разработке прогнозов, планов и программ. Сущность его заключается в увязке потребностей страны в различных видах продукции, материальных, трудовых и финансовых ресурсов с возможностями производства продукции.

Балансовый метод предполагает разработку балансов, представляющих собой систему показателей, в которой одна часть, характеризующая ресурсы по источникам поступления, равна другой, показывающей распределение (использование) по всем направлениям их расхода. Увязка, с помощью которой производятся расчеты приведена ниже:

$$O_n + П = Р + O_k \quad (2)$$

где, O_n – остаток денежных средств на начало периода, руб;

$П$ – поступления денежных средств в течение периода, руб;

$Р$ – расход денежных средств в течение периода, руб;

O_k – остаток денежных средств на конец периода, руб.

В переходный период к рыночным отношениям усиливается роль прогнозных балансов, разрабатываемых на макроуровне: платежного баланса, баланса доходов и расходов государства, баланса денежных доходов и расходов населения, сводного баланса трудовых ресурсов, балансов спроса и предложения. Результаты балансовых расчетов служат основой при формировании структурной, социальной, финансово-бюджетной и кредитно-денежной политики, а также политики занятости и внешнеэкономической деятельности. Балансы применяются также для выявления диспропорций в текущем периоде, вскрытия неиспользованных резервов и обоснования новых пропорций. [32]

Метод системного анализа и синтеза. Специфика анализа и синтеза как метода стратегического планирования состоит в расчленении, разложении экономических систем и протекающих в них процессов на их составные части и на этой основе определение ведущих звеньев, «узких мест», ключевых проблем перспективного развития. Синтез представляет собой объединение элементов (составляющих) региональной системы в единое целое. Объединение в рамках синтеза осуществляется на основе взаимной необходимости и взаимосвязи частей целого. Анализ и синтез неразрывно связаны и взаимодействуют друг с другом, поэтому существует единство анализа и синтеза. Можно сказать, что анализ дает знание, а синтез — его понимание. Разработка стратегических планов региона во многом обеспечивается первоначальным анализом структуры и функций, состояния региональной системы и ее динамики, которые сочетаются на всех этапах планирования синтезом плановых ориентиров регионального развития. Наиболее удобным к представлению и эффективным является SWOT-анализ.

SWOT-анализ – инструмент анализа и оценки внутренней и внешней среды. Цель анализа – выработка новых стратегических инициатив с тем, чтобы извлечь выгоды из внутренних сильных сторон и внешних возможностей и в то же время уменьшить внутренние слабые стороны и внешние угрозы.

Слово SWOT составлено из начальных букв соответствующих английских слов:

S – сильные стороны (внутренние факторы, способствующие развитию)

W – слабые стороны (внутренние факторы, сдерживающие развитие)

O – возможности (факторы вне контроля рассматриваемого объекта, способствующие развитию)

T – угрозы (факторы вне контроля, сдерживающие развитие).

На примере он может рассматриваться как средство представления, агрегации результатов детальных обследований и обоснований, итогом которых становятся четкие суждения относительно сравнительных преимуществ или недостатков предприятия. Поэтому как основной инструмент регулярного стратегического управления многие предприятия выбирают матрицу «качественного» стратегического анализа, которую еще называют матрицей SWOT).

Самое привлекательное, в этом методе то, что информационное поле формируется непосредственно самими руководителями, а также наиболее компетентными сотрудниками на основании обобщения и согласования собственного опыта и видения ситуации.

При этом отпадает необходимость в использовании мощных дорогостоящих систем «количественного» анализа и привлечении не менее дорогих экспертов, которые, хуже зная специфику конкретного региона, могут в условиях ограничений по времени и неполной информации «навязать» неоптимальное решение. Но и ценность любого тщательно просчитанного «оптимального» решения, если оно появляется слишком поздно, становится равной «нулю».

Процедура проведения SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны рассматриваемого объекта и возможности и угрозы внешней среды. Это сопоставление позволяет определить, какие шаги могут быть

предприняты для развития, а также какие проблемы необходимо срочно решить.

Таблица 1.1 – Схема построения SWOT-анализа

	Сильные стороны (S) 1 10	Слабые стороны (W) 1 10
Возможности (O) 1 2 3 4 ... 10	SO – стратегия Действия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей	WO – стратегия Действия, которые необходимо провести для преодоления слабой стороны, используя предоставленные возможности
Угрозы (T) 1 2 ... 10	ST – стратегия Действия, которые используют сильные стороны для избегания угроз	WT – стратегия Действия, которые минимизируют слабые стороны для избегания угроз

На основе анализа состояния предприятия определяются исходные позиции нового плана. Комплексный анализ неотделим от синтеза проблем, стоящим перед перспективным развитием. Анализ и синтез представляют единое методологическое целое.

Таблица 1.2 – Сравнительная характеристика методов стратегического планирования

Метод	Преимущества	Недостатки	Область применения
Экспертный	<ul style="list-style-type: none"> - системный подход, когда каждый значащий фактор рассматривается во взаимосвязи; - позволяет в полной мере использовать все способности человеческого мозга к анализу сложных проблем, в том числе интуицию, практический опыт, способность к аналогиям; - эксперты способны предвидеть качественные изменения изучаемой ситуации; - позволяет использовать при разработке прогноза практически всю доступную информацию, в том числе и неформализованную, неопределенную или неполную 	<ul style="list-style-type: none"> - прогноз дается качественный, формализовать его достаточно сложно; - субъективный характер прогноза, когда предположения об изменениях показателей основываются исключительно на мнении эксперта; - при коллективных экспертных оценках (мозговой штурм) нередко возникает также подавление одних экспертов другими, более авторитетными или более эмоциональными, вследствие чего принимается ошибочная оценка; - крайне высокая стоимость, напрямую вытекающая из требований к высокой квалификации экспертов. Высококвалифицированные специалисты, как правило, дорого оценивают свой труд. Высокая стоимость обусловлена и использованием достаточно сложных организационных процедур 	используются преимущественно при решении неструктурированных и слабоструктурированных проблем

Продолжение Таблицы 1.2

Балансовый	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечивает единство планирования на всех уровнях управления предприятием, координацию и согласованность плановых показателей различных разделов; - выявляет и устраняет узкие места и диспропорций; - вскрытие резервов в развитии отдельных производств и их дальнейшее использование при решении плановых задач; - установление необходимых пропорций и темпов развития 	<ul style="list-style-type: none"> - только формирует итоговые результаты исходя из заданных параметров, но не фиксирует зависимостей их от исходных данных, не устанавливает критериев выбора оптимального варианта, не дает конкретных рекомендаций - в каких случаях и при каких условиях применение того или иного варианта наиболее эффективно; - в балансе могут отсутствовать некоторые показатели, необходимые для планирования тех или иных вариантов развития региона 	используется при решении проблем всех типов структурированности
Прямых инженерно-экономических расчетов	<ul style="list-style-type: none"> - комплексное развитие региона детальными инженерно-экономическими расчетами; - вскрытие резервов в развитии отдельных производств и их дальнейшее использование 	<ul style="list-style-type: none"> - узкая направленность метода (детально обосновывает потребность в выпуске только одного вида продукции) 	используется при решении стандартных и структурированных проблем
Системного анализа и синтеза	<ul style="list-style-type: none"> - дает четкое представление относительно сравнительных преимуществ или недостатков; 	<ul style="list-style-type: none"> - статичность метода 	может использоваться при решении всех проблем стратегического планирования

В дополнение методам, отмеченным в Таблице 1.2, при разработке стратегических планов социально-экономического развития региона используется система частных (специальных) методов, краткое описание и условия применения которых изложены в Таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Система частных (специальных) методов стратегического планирования

Метод	Краткое описание	Условия применения
Метод комитетов	Метод получения итоговой оценки по результатам экспертизы, основанный на присвоении каждому критерию веса, а каждому ответу – определенного балла. Выбор альтернативы реализуется по максимальной комплексной оценке	Постановка процедуры деятельности при проведении экспертных работ. Наличие квалифицированных специалистов. Применение критериев ранговой корреляции для согласования мнений экспертов
Параметрический метод	Поиск управляющих параметров и выявление наиболее существенных из них. Определение количественных и качественных характеристик взаимосвязи величин с параметрами управления	Наличие нормативной базы на всех стадиях жизненного цикла продукции. Понимание факторов, определяющих развитие объекта планирования. Наличие необходимой и сопоставимой информации
Метод цепных подстановок	Исчисление влияния отдельных факторов на совокупные показатели. Факторный анализ зависимостей	Понимание независимости фигурирующих в модели факторов, которые определяют развитие объектов планирования.
Индексный метод	Прогнозирование состояния исследуемого объекта на основе значений прогнозируемых параметров в базисном периоде; корректировка изменений на основе индексов	Сопоставимость данных текущего и прогнозного периодов с базисным. Правильный выбор значимых факторов, индексное описание их связи
Кейс-стади (CASE-study)	Моделирование производственных ситуаций в информационной среде компьютерного моделирования.	Опыт ситуационного поведения и планирования. Банк данных с описанием возможных перспектив

	Использование кейсов для ситуативного описания будущего	
--	---	--

Продолжение Таблицы 1.3

Функционально-стоимостной анализ (ФСА)	Системное исследование и прогнозирование объектов в целях повышения полезного эффекта (отдачи) на единицу совокупных затрат за весь жизненный цикл объекта. Установление набора функций, который должен выполнять проектируемый объект и оценка его целесообразности	Наличие базы данных и затрат по стадиям жизненного цикла. Высокий уровень компьютеризации и математической культуры. Наличие взаимосвязи с потребителями и понимание функциональных потребностей
Метод анализа иерархий (МАИ)	Системная процедура иерархического представления элементов, определяющих суть любой проблемы. Декомпозиция проблемы на более простые составляющие части и дальнейшая обработка последовательности суждений лица, принимающего решение	Постановка экспертных работ. Наличие квалифицированных специалистов, необходимой информации параметрического описания ситуации, сопоставимость данных отчетности по рядам динамики. База данных
Метод динамического прогнозирования	Нахождение одной из траекторий системы, оптимальной по какому-либо критерию; характерен для многоэтапных процессов развития	Высокий уровень компьютеризации и математической культуры. Сопоставимость данных финансовой отчетности по рядам динамики
Метод мини-макс	Анализ принимаемых решений по критериям максимизации результата и минимизации потерь	Наличие гибкой системы обучения специалистов
Метод фреймового представления данных	Смысловое и содержательное представление каждого структурного элемента разнородных, многоэлементных и многослойных структур данных	Высокий уровень компьютеризации и математической культуры. Высокий уровень информационной культуры. Наличие квалифицированных специалистов
Комбинированный метод	Повышение точности и достоверности финансовых прогнозов, снижение суммарных затрат	Наличие навыков использования методов планирования. Высокий уровень информационной культуры

Стратегическое управление как стратегическое мышление и видение – это прежде всего синтез. Подобрать конкретный метод стратегического планирования и придерживаться его без элементов иных методов – невозможно. [32]

Таким образом, для решения задачи совершенствования стратегического планирования в первую очередь необходимо осуществить системное, концептуальное осмысливание этого процесса в целях упорядочения всего комплекса исследований в данной области. Исходя из проведенного анализа и исследований, в рамках написания диссертации разработана концепция совершенствования стратегического планирования предприятия (информационно-логическая модель этого процесса представлена на рисунке 1.5), в рамках которой был выделен ряд основных направлений.



Рисунок 1.5 – Информационно-логическая модель совершенствования методологии стратегического планирования на предприятии

Стратегическое планирование, как правило, затрагивает проблемы, которые испытывают серьезное воздействие многочисленных внешних факторов. Следовательно, прежде чем приступить к вопросу о будущих стратегических целях или направлениях, необходимо уяснить, какие социальные, экономические, научно-технические, юридические и политические факторы влияют на будущее предприятия. В противном случае можно выбрать стратегию, которая окажется ошибочной, если на фирму

влияют такие факторы как экономический спад или изменения в расстановке политических сил. Внутри этого трехмерного пространства будущее и внешние факторы в их воздействии на глобальные цели предприятия — практически все, что существенно изменяет характер или направления его развития, является объектом стратегического планирования.

Стратегическое планирование предполагает рассмотрение возможных внутренних и внешних воздействий на организацию, а затем намечает подход к решению этих проблем. Выше представлен ряд инструментов, которые используются, при разработке и эффективном внедрении стратегии.

Одна из основных проблем стратегического менеджмента - контроль. Дойдя до разработки стратегии, а иногда и до реализации, предприятия сталкиваются с необходимостью оценить успешность своих усилий, тем более что процесс разработки стратегии цикличен. Как раз в этот момент и возникает проблема оценки конкретного изменения - положительно ли оно или отрицательно, и с чем его нужно сравнивать. При отсутствии соответствующих показателей эти вопросы повисают в воздухе. Сбалансированная система показателей позволяет конкретизировать ситуацию и отслеживать конкретные изменения, параллельно корректируя стратегию. [33]

Сбалансированная система показателей (далее - ССП) - это метод, используемый для мониторинга реализации и эффективности стратегических планов.

По результатам исследования, описанного в первой главе данной диссертации, можно констатировать что:

Стратегическое планирование является основным видом плана организации. Он представляет собой подсистему стратегического управления в организации и является одной из существенных функций управления производством. Стратегический план – это всесторонний комплексный план, в котором определены цели и задачи организации, способы и программы их

выполнения, а также действия, необходимые для достижения поставленных целей.

Для того чтобы определить стратегию организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство компании должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития. При этом и внутренняя, и внешняя среда изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Таким образом, для мониторинга степени реализации стратегии на предприятии будет использоваться метод системы сбалансированных показателей. Простота и наличие четких логических взаимосвязей между перспективами ССП позволяют добиться понимания процессов, происходящих в компании, на уровне всех исполнителей. Именно об этом методе контроля и пойдет речь в моем исследовании.

2 Теория и практика применения системы сбалансированных показателей в развитии предприятия

2.1 Анализ теоретических аспектов использования системы сбалансированных показателей в развитии предприятия

Сбалансированная система показателей или ССП - концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения, механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании на их достижение.

- это система измерения эффективности деятельности всего предприятия (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Концепция ССП поддерживает Стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии, путем объединения усилий всех подразделений предприятия. [34]

История создания системы сбалансированных показателей уходит корнями в 1990 год, когда Институт Нолана Нортон предложил провести исследования по разработке показателей эффективности деятельности организации будущего. Проект возглавил Дэвид Нортон, директор данного Института, а научным консультантом стал профессор Гарвардской Школы Бизнеса Роберт Каплан. В основу их исследования впервые была положена гипотеза о том, что для успешного руководства современной компаний только финансовых показателей недостаточно. В ходе исследования было замечено, что снижение расходов на маркетинг, обучение персонала и обслуживание клиентов в целях улучшения краткосрочных финансовых показателей в дальнейшем негативно сказывалось на общем финансовом благополучии компании. Исследователи пришли к выводу, что сотрудники часто не имеют мотивации к повышению эффективности выполнения операций и реализации

долгосрочных планов, а также не понимают важности своей роли в реализации стратегии компании, поэтому требуется новый, «сбалансированный» подход. После двух лет работы Нортон и Капланом был предложен новый метод стратегического управления. Свою разработку они назвали Balanced Scorecard, в которой предложили дополнить финансовые показатели компании такими данными, которые отражают удовлетворенность клиентов, внутренние бизнес-процессы, а также способность компании развиваться и расти.

ССП представляет основные факторы деятельности компании (обслуживание клиентов, операционная и финансовая эффективность) в виде набора определенных показателей – КРІ. В системе сбалансированных показателей предлагается рассматривать организацию с точки зрения четырех аспектов ее деятельности:

- Традиционные финансовые показатели;
- Успешность работы с клиентами;
- Оптимальность внутренних бизнес-процессов;
- Обучение и развитие персонала.

Финансовая перспектива отвечает за описание материальных результатов следования стратегии при помощи привычных финансовых показателей (прибыль, рентабельность активов, издержки и т.д.). Данные показатели первыми указывают на успех или неудачу стратегии предприятия. Типичными целями финансовой перспективы являются увеличение рентабельности продаж, рентабельности активов, чистой прибыли, чистого денежного потока и другие.

В рамках клиентской перспективы руководители определяют основные сегменты рынка, на которых компания планирует сосредоточить свои усилия. Например, если для клиента важны высокое качество товара/услуги и своевременность доставки, то главной ценностью для компании будут являться процессы и сотрудники, производящие и поставляющие продукты и услуги требуемого качества. Если потребителю важнее инновации и высокая производительность, то приоритетом для предприятия становятся системы и

процессы, производящие новые продукты и услуги, занимающие на рынке лидирующие позиции. Удовлетворенность покупателей, расширение клиентской базы, способность удерживать текущих клиентов и их прибыльность являются основными показателями эффективности данного аспекта ССП. [34]

Перспектива бизнес-процессов фокусируется на внутренних процессах, имеющих ключевое значение для реализации стратегии и влияющих на достижение намеченных финансовых результатов. Например, если компания выбирает стратегию увеличения инвестиций в разработку и продвижение на рынок нового продукта или технологии, то результатом будет получение клиентами высокотехнологичного инновационного продукта.

Перспектива обучения и развития направлена на определение инфраструктуры, которую компания должна выстроить для обеспечения роста и развития в долгосрочной перспективе. Следуя этой составляющей, компания стремится улучшить условия работы для сотрудников, повысить их профессиональный уровень и увеличить производительности каждого работника.

Собранные воедино, данные аспекты дают целостную картину текущей стратегии компании и ее динамики. Степень достижения поставленных целей, эффективность бизнес-процессов и работы организации и ее сотрудников определяется, как уже говорилось выше, значениями KPI. Если при этом KPI связаны с системой мотивации, то сотрудники будут заинтересованы в достижении компанией установленных целевых показателей.

Если говорить о непосредственной сути методологии ССП, то она заключается в том, что менеджмент компании выделяет значимые для нее области деятельности и определяет в них совокупность показателей, которые подлежат регулярному измерению на основе данных управленческого учета (KPI). При формировании состава KPI очень важно определить такие показатели, которые будут понятны всему персоналу, участвующему в затрагиваемых процессах. Только в таком случае на показатели можно

воздействовать для достижения требуемого результата. Индивидуальная мотивация персонала при этом должна быть привязана к этим показателям, с последующим мониторингом данных, их измерения и оценок для того, чтобы понять, какие бизнес-процессы необходимо улучшить, как добиться рационального распределения ограниченных ресурсов для выполнения стратегии компании.

Каждый показатель ССП несет конкретную смысловую нагрузку, оставаясь элементом единой системы причинно-следственных связей, отражающих факторы, оказывающие определяющее влияние на результаты деятельности организации. Вся ССП представляет собой модель взаимодействия "показатели — факторы — результаты". [35]

При этом важно понимать, что не следует увлекаться повышением показателей только одной из групп. И в условиях, когда, как правило, невозможно одновременное повышение значений всех показателей, т.е. в условиях ограниченных ресурсов, необходимо обеспечивать оптимальное сочетание ресурсов, вкладываемых в каждое из направлений.

В первую очередь это означает, что нельзя допускать "провалов" ни по одному из контролируемых направлений развития организации, поскольку отставание в одном из них негативно сказывается на всех остальных. Прорыв и укрепление занимаемых позиций могут достигаться только при условии обеспечения эффективного взаимодействия всех основных направлений деятельности организации.

Данный принцип является вторым "золотым" правилом стратегического управления. ССП открывает путь к его реализации. Умение реализовать как первое, так и второе золотое правило стратегического управления, характеризует профессиональную зрелость управленца. Взаимная согласованность значений всех групп показателей ССП — необходимое условие успеха.

Многие ведущие компании мира, осуществляя процедуру согласования основных групп показателей, придерживаются структуры системы показателей, как показано на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Взаимодействие основных групп показателей

Опыт применения ССП показал, что каждая из основных, как правило четырех, групп содержит от четырех до семи показателей. Их общее число в ССП достигает 25 показателей и более. Меньшее их число не позволяет обеспечить стратегическое управление реально действующим объектом. Работу со столь значительным числом показателей облегчают существующие между ними причинно-следственные связи. Для удобства работы показатели могут быть разбиты на диагностические, обеспечивающие возможность контроля за состоянием объекта управления, и стратегические, характеризующие степень достижения стратегических целей организации.

Делая вывод по главе 2.1, следует еще раз подчеркнуть, что ССП используется не только в бизнесе, но и в государственных, региональных, муниципальных структурах.

При этом практика применения ССП в последних, пожалуй, даже более актуальна, так как государственные служащие нередко ориентированы на объем выполняемой работы, а не на ее конечный результат. Как правило, результаты деятельности некоммерческих организаций выражаются не

столько финансовыми показателями, за исключением специальных служб, сколько показателями, характеризующими степень достижения поставленных перед ними целей.

Финансовая перспектива применения ССП отвечает за описание материальных результатов следования стратегии при помощи привычных финансовых показателей (прибыль, рентабельность активов, издержки и т.д.). Данные показатели первыми указывают на успех или неудачу стратегии предприятия. Типичными целями финансовой перспективы являются увеличение рентабельности продаж, рентабельности активов, чистой прибыли, чистого денежного потока и многие другие показатели.

2.2 Место и роль системы сбалансированных показателей в стратегии развития предприятия

Сбалансированная система показателей, по определению ее создателей Р. Каплана и Д. Нортон, представляет собой инструмент, позволяющий трансформировать миссию и стратегию организации в набор показателей эффективности, которые служат основой для системы стратегического управления.

Оценка желаемого состояния, поставленных целей или задач является центральным моментом процесса управления эффективностью. Для того чтобы понять, какой способ достижения целей лучше, а какой хуже, необходимо ввести критерий оценки. Критерий — это признак, мерило, на основании которого производится оценка достижения стратегических целей. Схематически сбалансированная система показателей эффективности выглядит следующим образом (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Общая схема сбалансированной системы показателей

Из схемы видно, что цели и показатели развития компании выводятся из ее миссии и стратегии и оцениваются по четырем критериям: 1) финансы; 2) взаимоотношения с клиентами; 3) внутренние бизнес-процессы; 4) обучение и развитие персонала.

Блок 1 содержит финансовые цели и критерии компании, отражающие наибольшую доходность вложенного капитала. В зависимости от специфики компании, ее стратегии, состояния и особенностей рынка, на котором она работает, могут использоваться такие показатели, как рост доходности, сокращение издержек, использование активов. Все цели и показатели блоков 2, 3 и 4 должны быть взаимосвязаны с финансовыми целями, обозначенными в блоке 1. Это означает, что каждый показатель ССП вне зависимости от блока, в котором он обозначен, связан причинно-следственными связями с достижением финансовых целей.

Блок 2 содержит цели и показатели, отражающие сегменты рынка, на которых компания собирается работать, а также ее клиентскую базу. Они и являются основными источниками доходов компании. В силу этого

лояльность клиентов, их удовлетворенность, особенность потребительских предпочтений очень важно учитывать и оценивать при формировании стратегии компании.

Таким образом, цели и показатели блока 2 ориентируют компанию и всех ее сотрудников работать на вполне определенных целевых сегментах рынка и учитывать их потребительские предпочтения.

Основными показателями блока 2 являются: доля рынка, сохранение и расширение клиентской базы, удовлетворение потребностей клиентов, прибыльность клиентской базы. В конечном счете формируются и доводятся до всех сотрудников потребительские цели на каждом сегменте рынка, где собирается работать компания.

Блок 3 содержит цели и показатели, которые характеризуют процессы, наиболее важные для решения задач, обозначенных в блоке 1 и блоке 2. Для этого надо знать потребности клиентов и способы их удовлетворения, начиная с инновационной деятельности, последовательно осуществляя производственный процесс, доставку, послепродажное обслуживание. С этой целью используются такие показатели, как выполнение заказов, снабжение, планирование и контроль производства, издержки, качество, производительность, продолжительность цикла. Алгоритм достижения целей, обозначенных в блоке 3, складывается из разработки инноваций, производства и поставки товаров и услуг заказчику, а также послепродажного обслуживания. Создание инноваций становится все более важным процессом, поскольку от него зависит нетрадиционное удовлетворение потребностей клиентов, генерирование новых потребительских ценностей и работа на длительную перспективу.

Удачная разработка инноваций обеспечивает успех в конкурентной борьбе, получение высоких прибылей на этапе производства и продажи (вывода на рынок) нового продукта, снижение издержек производства. Правильно поставленные цели по инновационной деятельности дадут ответ на вопрос, что будет представлять интерес для клиентов компании завтра и в

более отдаленной перспективе. С точки зрения структуры деятельности компании процесс научных исследований и разработок (далее - ИР) становится очень важной органической частью всего процесса создания нового продукта (или услуги). Сегодня многие успешные компании тратят на ИР больше, чем на производство. Нужно отметить, что роль инноваций в деятельности компаний непрерывно возрастает.

Блок 4. Цели и показатели, включенные в этот блок, традиционно рассматривались как издержки краткосрочного отчетного периода. Поэтому сокращение таких издержек представлялось как резерв для роста прибыли. ССП ориентирует на необходимость и важность инвестирования в обучение и развитие сотрудников компании, в их информирование и, соответственно, в развитие информационной инфраструктуры наравне с инвестициями в основные фонды, научные исследования, обеспечение производственного процесса.

Практика применения ССП убеждает в том, что к этой системе нельзя подходить как к некоему шаблону. Заявленная миссия и стратегия, производственная и продуктовая специфика, история и традиции, положение на рынке, особенности клиентской базы и многие другие обстоятельства предопределяют необходимость разработки каждой компанией своей системы ССП. Как правило, выбирается от трех до семи важнейших показателей каждого блока. Хотя общее количество показателей не так уж и важно. Важно то, что они все имеют общие причинно-следственные связи и отражают единую стратегию компании. [36]

Важно также, чтобы в процессе разработки системы и активного обсуждения множества различных показателей на всех уровнях управления были выбраны важнейшие и на них было сконцентрировано внимание, чтобы эти показатели были привязаны к мотивации и ответственности каждого сотрудника компании.

Процесс разработки и реализации ССП начинается с обучения персонала и разъяснения миссии, стратегии и целей компании. Каждый

должен не только понимать стратегию, но и четко представлять свое место в ней, а также стимулы и ответственность за свой вклад в реализацию общей стратегии. Другими словами, ССП направляет множество разрозненных индивидуальных и групповых векторов в русло единой результирующей, обеспечивает единство действий всех подразделений в осуществлении корпоративной стратегии. После того как персонал понял и принял общую стратегию, начинается работа по разворачиванию общих целей в конкретные групповые и индивидуальные цели с обязательным соблюдением их согласованности. Следующий шаг предполагает увязку конкретных групповых и индивидуальных целей с системой вознаграждений, поощрений и ответственности.

Сбалансированная система показателей — это не только система оценки эффективности, но и инструмент реализации долгосрочной стратегии компании. ССП позволяет учитывать при оценке эффективности наряду с финансовыми показателями важные и обретающие все большее значение для конкурентоспособности компании нефинансовые показатели.

Преимуществом этой системы является то, что самодовлеющая значимость отдельных показателей заменяется их взаимодействием и сбалансированностью.

Превращение ССП в инструмент стратегического управления позволяет доводить корпоративную стратегию до каждого работающего в компании. Цели компании согласовываются с целями подразделений, каждый работник знает и понимает свое место и роль в стратегии компании, систематически отслеживаются полученные результаты. Распорядительно-контрольный принцип управления заменяется заинтересованным и мотивированным взаимодействием подразделений компании и всего персонала в целях реализации единой долгосрочной стратегии.

2.3 Применение системы сбалансированных показателей в практике объекта исследования

Объектом нашего исследования является Открытое акционерное общество «Томский электромеханический завод им. В.В. Вахрушева» (далее – ОАО «ТЭМЗ»).

Чтобы охарактеризовать деятельность предприятия в настоящем, необходимо обратиться к его истории и проследить путь развития самого предприятия от минувших дней к настоящему моменту.

История завода берет свое начало в 1920 году, когда решением Губернского совнархоза мастерские Томского технологического (ныне политехнического) института были преобразованы в «Первый Томский машиностроительный завод Совнархоза» – «Машинострой».

В 1927 году обязательной номенклатурой стал выпуск весов, дорожных катков, нефтебаков, бревнотаскалок и сверлильных станков.

В 1931 году завод становится производителем горно-шахтного оборудования. Путем реконструкции были созданы литейный, кузнечный, ремонтный, инструментальный и модельный цеха.

В 1933 году были произведены первые 77 электросверл ЭР-1, которые поступили на шахты Кузбасса. В 1940 – 41 гг. их изготавливалось уже более тысячи.

В 1933 г. Константин Николаевич Шмаргунов – директор Томского индустриального института – разработал конструкцию электрического отбойного молотка КНШ-3, и на заводе было организовано их производство, которое к 1941 году достигло 1553 шт. в год.

В годы Великой Отечественной войны в заказы цехов завода вошли задания по производству военной продукции. На завод была проложена железнодорожная ветка, построена своя электростанция и водонасосный узел. За годы войны завод выпустил 1 170 000 единиц пневмоинструмента и более 60.000 электромашин различного направления.

В 1949 г. завод освоил производство и начал серийный выпуск шахтных вентиляторов местного проветривания, совершивших переворот в скорости проходки шахтных выработок.

В апреле 1956 г. на заводе прошла конференция по повышению технического уровня горной техники, которая дала направление работ заводу на много лет вперед. С появлением гидродобычи завод освоил выпуск ряда изделий с гидроприводом: гидровентиляторы, гидросветильники, гидродвигатели, гидросверла и так далее.

В 1960-е годы почти весь парк выпускаемых изделий обновился. На смену пришли более мощные и безопасные вентиляторы, молотки, электросверла, масса их стала меньше, а параметры надежности возросли.

В 1980 г. происходит очередная реконструкция, которая позволила значительно расширить производство, резко изменить и повысить его технологический уровень и начать выпуск новых более совершенных машин.

В 1993 г. предприятие было приватизировано, 38% акций перешло в руки государства, 51% - в руки заводских и внешних акционеров.

С выходом в 1996 г. закона «Об акционерных обществах», коллектив акционеров ежегодно избирает на годовом собрании Совет директоров, а управление текущей деятельностью предприятия осуществляет единоличный исполнительный орган – Генеральный директор. [37]

ОАО «ТЭМЗ» в соответствии с классификатором ОКОНХ работает в следующих отраслях промышленности:

- промышленность;
- машиностроение и металлообработка (без промышленности медицинской техники);
- машиностроение; – горношахтное и горнорудное машиностроение.

Компания ОАО «ТЭМЗ» осуществляет следующие виды деятельности в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации:

1. Основной вид деятельности:

Производство, кроме ремонта, прочего электрооборудования, не включенного в другие группировки, без электрооборудования для двигателей и транспортных средств.

2. Дополнительные виды деятельности:

- обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения;
- производство инструментов;
- производство прочего подъемно-транспортного оборудования;
- производство вентиляторов;
- производство пневматического или механизированного ручного инструмента (ручных машин);
- прочая оптовая торговля;
- научные исследования и разработки в области естественных и технических наук.

Задачей стратегического управления ОАО «ТЭМЗ» является обеспечение такого взаимодействия предприятия со средой, которое позволяло бы ему поддерживать свой потенциал на таком уровне, который необходим для достижения его целей, обеспечивало бы выживание предприятия в долгосрочной перспективе. Но главным направлением стратегического управления ОАО «ТЭМЗ» – является предоставление качественной продукции. Именно качество – определяет дальнейший успех у потребителей, и положение на региональном и мировом рынке.

В таблице 2.1 представлены стратегическое видение и миссия ОАО «ТЭМЗ».

Таблица 2.1 – Стратегическое видение и миссия ОАО «ТЭМЗ»

Стратегические направления	Миссия предприятия при комбинированном подходе	Окончательная формулировка миссии
1. Усиление конкурентной позиции 2. Рост объемов продаж 3. Увеличение территориального распространения продукции 4. Освоение новых долей рынка 5. Передовая инновационная деятельность	Улучшение конкурентной позиции на рынке, территориальный маркетинг, проведение мероприятий по расширению зон распространения продукции, мероприятия по привлечению новых дилеров и поставщиков, мероприятия по привлечению новых потребителей	Продажа высококачественных продуктов, передовая инновационная деятельность, четкое отслеживание ситуации на рынке, во избежание кризисных моментов

Таким образом, стратегическое управление ОАО «ТЭМЗ» состоит из следующих основных элементов:

Производственная стратегия: устанавливает строгие требования к продукции, прямо связанные с технологией производства и работой предприятия.

Объектом производственной стратегии является собственно предприятие и управление производством. Предмет – организационно–технические и управленческие отношения, которые складываются между сотрудниками, осуществляющими производственную деятельность.

На выбор стратегии оказывают большое влияние финансовые ресурсы предприятия, так как любые новшества в деятельности предприятия, например, освоение новых рынков, разработка новой продукции, требуют больших финансовых затрат.

Стратегия продвижения продукции. Цель – укреплять имидж ОАО «ТЭМЗ» в областях качества, обслуживания и всеобъемлющей выгоды для клиентов, используя средства массовой информации для рекламы. Среди отечественных производителей, ОАО «ТЭМЗ» является безусловным лидером в своем сегменте рынка по основным видам продукции. А реализация

существующих стратегий позволяет предприятию встать вровень с ведущими мировыми производителями по целому ряду продуктовых направлений.

Предприятие имеет стабильное конкурентное положение на рынке, постоянных потребителей и надежных партнеров. Сегодня на рынке существует множество аналогичных товаров от разных отечественных и зарубежных производителей.

Поэтому в таких условиях продвижение собственного продукта для ОАО «ТЭМЗ» - это очень сложный, длительный и затратный процесс. ОАО «ТЭМЗ» выбрало стратегию продвижения по пути наименьшего сопротивления.

Поставляя на рынок конкурентоспособную продукцию, основным средством борьбы предприятие выбирает только цену. Продукт продается по низкой стоимости и привлекает покупателей, часто вообще не обращают внимания на его качество. Такая стратегия вывода товара на рынок не приводит к успеху.

Стратегия подбора и подготовки персонала. ОАО «ТЭМЗ» предоставляет возможность служебного роста, обеспечивает тщательную подготовку персонала, чтобы максимально удовлетворять требованиям клиентов. Стоит отметить, что в рамках реализации данной стратегии у ОАО «ТЭМЗ» имеется свой центр по подготовке персонала. «Центр подготовки персонала Томского электромеханического завода».

Реализация рассмотренных стратегий обеспечивается системой планирования и контроллинга годового бизнес-плана ОАО «ТЭМЗ», скоординированным выполнением корпоративных программ и проектов развития, функциональных стратегий и стратегий бизнес-единиц, развитием системы KPI.

KPI – ключевые показатели эффективности – система количественных индикаторов, отражающих результативность работы каждого сотрудника. Стратегические показатели отражают результат деятельности ОАО «ТЭМЗ» за период, позволяют скорректировать планы на следующий период.

Характеризуют денежные потоки, на их основе рассчитываются показатели эффективности деятельности, например, рентабельность и платежеспособность. Впоследствии ключевые показатели эффективности помогают скорректировать тактические и стратегические цели предприятия. [38]

В целом по отрасли, российская экономика характеризуется высокими темпами инфляции, что снижает уровень жизни и покупательскую способность потребителей. Затраты ОАО «ТЭМЗ» могут возрасти, а нормы прибыли сократиться из-за инфляции.

Социальная и культурная составляющая общества изменяется относительно медленно, в ближайшее время влияние на распространение продукции оказываться не будет. Следует отметить, также, нестабильную экономическую ситуацию, которая может значительно повлиять на стратегию развития предприятия, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

В области технологии наблюдается постоянная динамика развития. ОАО «ТЭМЗ» занимается инновационной деятельностью и ежегодно выделяет средства на модернизацию техники и оборудования. К примеру, за период 2014 - 2017 гг. затраты предприятия, связанные с инновационной деятельностью составили 52 848,7 тыс. руб. за счёт собственных средств.

Появление конкурентов, их товаров и новых методов работы на рынке может помочь повысить конкурентоспособность ОАО «ТЭМЗ» даже при небольших изменениях в работе. В общем, предприятие конкурентоспособно и занимает стабильные позиции на рынке производимого оборудования.

Остановимся подробнее на влиянии рисков на деятельность предприятия. Страновые и региональные риски. Объём экспорта продукции ОАО «ТЭМЗ» в другие страны в 2017 г. составил 11,6%. Влияние данного фактора для Общества несущественно.

Одним из факторов риска отраслевого характера является возрастающая конкуренция, обусловленная появлением на рынке продукции, являющейся контрафактной – незаконно ввезённой и реализуемой на

территории РФ. Такая продукция представлена на рынке по необоснованно низким ценам и качеству.

Компания предпринимала усилия по снижению негативного влияния указанного риска, а именно:

- позиционировало выпускаемую продукцию, как наиболее качественную и надёжную;
- проводило гибкую ценовую политику;
- взаимодействовало с органами государственной власти по защите товарного знака «ТЭМЗ».

Исследуя деятельность ОАО «ТЭМЗ» можно сказать что при контроле реализации стратегии не используется ССП. Индикаторами реализации являются невзаимосвязанные показатели.

По результатам исследования, описанного во второй главе данной диссертации, можно констатировать что:

Каждый показатель системы сбалансированных показателей несет конкретную смысловую нагрузку, оставаясь элементом единой системы причинно-следственных связей, отражающих факторы, оказывающие определяющее влияние на результаты деятельности организации. Вся ССП представляет собой модель взаимодействия "показатели — факторы — результаты".

Превращение ССП в инструмент стратегического управления позволяет доводить корпоративную стратегию до каждого работающего в компании. Цели компании согласовываются с целями подразделений, каждый работник знает и понимает свое место и роль в стратегии компании, систематически отслеживаются полученные результаты. Распорядительно-контрольный принцип управления заменяется заинтересованным и мотивированным взаимодействием подразделений компании и всего персонала в целях реализации единой долгосрочной стратегии.

3 Совершенствование инструментов стратегического планирования посредством системы сбалансированных показателей

3.1 Организация стратегического планирования на ОАО «ТЭМЗ»

Исходя из проведенного исследования, основными конкурентными преимуществами ОАО «ТЭМЗ» являются:

1. Систематическая работа в области повышения качества выпускаемой продукции. Система менеджмента качества сертифицирована по международному стандарту. Наличие испытательной лаборатории, аккредитованной на техническую компетентность Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии;
2. Долгосрочные связи с постоянными потребителями выпускаемой продукции, сложившиеся в результате стабильных отношений;
3. Минимальный срок поставки продукции;
4. Наличие научно-исследовательских, проектно-конструкторских подразделений и технологий производства европейского уровня, способных осуществлять эксклюзивное изготовление продукции по заявленным техническим заданиям потребителя;
5. Сервисное обслуживание;
6. Наличие дилерской сети в основных регионах потребления продукции в России и за рубежом.

Для оценки привлекательности отдельных стратегических хозяйственных единиц ОАО «ТЭМЗ» построим матрицу McKinsey на базе двух координат: ось X характеризует силу позиции стратегической хозяйственной единицы в отрасли, ось Y — привлекательность отрасли. Отметим, что каждая из данных координат определяется с учетом нескольких параметров.

Для оценок позиций продукции предприятия ОАО «ТЭМЗ» рассчитаем интегральные показатели «хорошая» (высокая), «средняя», «низкая». Они складывается из оценок ряда факторов, выбор и расчет которых осуществляется в процессе разработки матрицы предприятием.

В таблице 3.1 приведены факторы, которые могут быть использованы для оценки привлекательности отрасли продукции ОАО «ТЭМЗ» и его конкурентной позиции (таблица 3.2) на данном рынке.

Таблица 3.1 – Оценка привлекательности отрасли ОАО «ТЭМЗ»

Параметры отрасли	Относительный вес	Оценка привлекательности	Результат
7. Рост	0,3	5	1,5
8. Технологическая стабильность	0,5	2	1
9. Прибыльность	0,1	1	0,1
10. Размер	0,1	5	0,5
Оценка привлекательности отрасли	1		3,1

Таблица 3.2 – Оценка конкурентной позиции ОАО «ТЭМЗ» в отрасли

Параметры отрасли	Относительный вес	Оценка привлекательности	Результат
1. Качество продукции	0,4	5	2
2. Доля рынка	0,1	1	0,1
3. Исследовательский потенциал	0,2	1	0,2
4. Издержки производства	0,3	3	0,9
Оценка привлекательности отрасли	1		3,2

Далее составляем матрицу «привлекательности отрасли – конкурентной позиции» для ОАО «ТЭМЗ» (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Матрица «привлекательность отрасли – конкурентная позиция» ОАО «ТЭМЗ»

Стратегические выводы из анализа на основе матрицы McKinsey очевидны: ОАО «ТЭМЗ» попадает в квадрат «Успех» в высоко привлекательной отрасли с хорошей конкурентной позицией (рис. 3.1).

Для позиции «Успех» характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества на нём. Предприятие является безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. А угрозой для него может быть только усиление некоторых позиций отдельных конкурентов. Поэтому действующие и новые стратегии ОАО «ТЭМЗ» должны быть нацелены на защиту своего состояния в большинстве своём с помощью дополнительных инвестиций.

ОАО «ТЭМЗ» является крупным промышленным предприятием Томской области. Находится в состоянии развития, имеет небольшой собственный капитал, при средней сумме кредиторской и дебиторской задолженности.

По результатам анализа можно считать, что ОАО «ТЭМЗ» обладает средней платежеспособностью, но финансово устойчиво. При этом угрозой

для него может быть усиление позиций отдельных конкурентов, работающих в данной отрасли. Существуют также ряд других факторов воздействия макросреды на ОАО «ТЭМЗ»:

1. **Политико-правовые факторы.** Благодаря запрету на товары заводов- конкурентов, а именно маслоохладителей серии МСТД-17 40 НА, увеличится число продаж собственной продукции. Увеличение субсидий, а, следовательно, и производства.

Ужесточение закона на ввоз иностранной продукции, что приведет к увеличению спроса на отечественный товар. Ужесточение ГОСТа на производство воздухоохладителей, вследствие чего придется переналаживать производство, что приведет к убыткам. Ужесточение налоговой политики: увеличение транспортного налога.

2. **Экономические факторы.** Уменьшение инфляции на 1% приведет к увеличению прибыли. Сокращение в банке процентных ставок на 2% даст возможность большему развитию предприятия.

Подорожание бензина на 10% приведет к значительному увеличению транспортных расходов. Подорожание земельных ресурсов, а именно аренда помещений, из-за чего уменьшатся производственные площади и само производство, либо значительное увеличение затрат.

3. **Технологические факторы.** Появление новых технологий производства цветного металла, уменьшение затрат на его закупку и, как следствие, увеличение прибыли. Появление новых способов охлаждения машин, двигателей, что приведет к сокращению спроса на охлаждающее оборудование.

4. **Экологические факторы.** Вследствие ухудшения экологии, государство ужесточит экологические нормы, что приведет к значительным затратам на очистное оборудование.

Для определения факторов, которые оказывают наиболее значимое влияние на ОАО «ТЭМЗ», необходимо провести ранжирование этих факторов

(таблица 3.3). Путем суммирования оценок внешних факторов можно выявить наиболее и наименее влиятельные факторы.

Таблица 3.3 – Профиль состояния внешней среды ОАО «ТЭМЗ»

Фактор внешней среды	Знак влияния	Качественная оценка	Балльная оценка max =10	Вес сумма=1	Важность	Критический синтез
1. Заперт на товар конкурентов	+	слабое	3	0,03	+0,09	
2. Уменьшение инфляции	+	слабое	2	0,04	+0,08	
3. Сокращение процентных ставок	+	существенное	4	0,02	+0,08	
4. Увеличение субсидий	+	существенное	6	0,08	+0,48	
5. Появление новых технологий	+	значительное	8	1,13	+1,04	Вложение средств в НИОКР
6. Ужесточение ввоза иностранной продукции	+	значительное	7	0,09	+0,63	
7. Ужесточение ГОСТА	-	сильное	9	0,1	-0,9	Провести модернизацию оборудования
8. Подорожание бензина	-	значительное	6	0,14	-0,84	Замена более экономичным транспортом
9. Новые способы охлаждения	-	сильное	10	0,1	-1	Создание новых видов продукции
10. Ужесточение налоговой политики	-	существенное	5	0,07	-0,35	Поиск альтернативных способов доставки
11. Подорожание земельных ресурсов	-	существенное	4	0,08	-0,32	Своевременная покупка требуемых земельных ресурсов
12. Ужесточение экологических норм	-	значительное	7	0,12	-0,84	Своевременная установка очистного оборудования

Из данной таблицы можно сделать вывод, что наиболее опасным фактором дальнего окружения внешней среды ОАО «ТЭМЗ» является появление новых способов охлаждения машин, двигателей, что приведет к сокращению спроса на охлаждающее оборудование.

Наиболее благоприятным фактором является появление новых технологий производства цветного металла, что приведет к уменьшению затрат на его покупку, и как следствие, увеличение прибыли.

Наиболее влиятельным фактором окружающей среды является политический фактор. Это обусловлено тем, что фирма занимается международной коммерческой деятельностью.

Следующим по влиянию является технологический фактор, а за ним экономический. Наименьшее влияние на ОАО «ТЭМЗ» оказывает экологический фактор внешней среды. Для нейтрализации негативных факторов необходимо разработать комплекс взаимосвязанных программ – стратегий развития. А так же систему сбалансированных показателей, служащую механизмом взаимосвязи стратегических замыслов и решений с

ежедневными задачами, способом направить деятельность всей компании на их достижение, а так же способом контроля достижения поставленных целей.

3.2 Показатели оценки возможностей стратегического развития предприятия

Прежде чем приступать к поиску возможностей для стратегического развития компании, нужно изучить её ближнее окружение и внутреннюю среду. Анализ ближнего окружения проведем по модели «5 сил Портера»:

Сила потребителей ОАО «ТЭМЗ».

а) Основными потребителями продукции предприятия являются предприятия угольной и горнорудной промышленности горнодобывающего сектора, предприятия металлургии и машиностроения, в частности предприятия Кузнецкого бассейна, являются покупателями около 50% всего реализуемого ОАО «ТЭМЗ» оборудования. Крупные потребители: ОАО «СУЭК», ОАО «УМТС АО УК «Кузнецкуголь», ОАО «Южный Кузбасс».

Предприятия металлургического сектора приобретают продукцию подъёмно-транспортного назначения для текущей замены оборудования, связанной с модернизацией и текущим ремонтом. Это Новолипецкий металлургический завод; Первоуральский Новотрубный завод. Предприятия машиностроения – это в основном Уральский регион, где сконцентрированы предприятия занимающиеся производством оборудования, в том числе для добывающей промышленности.

Основными потребителями частей подъёмно-транспортного оборудования, выпускаемых ОАО «ТЭМЗ» в данном регионе являются: Александровский машиностроительный завод, ООО «Техно-Таль», ОАО «НПО Горнефтемаш», ООО «УралГорнефтемаш». ОАО «Уралкалий» приобретало вентиляторы шахтные местного проветривания, электросверла, молотки отбойные.

Таким образом, данные предприятия представляют собой стабильные организации, которые обладают высокой платежеспособностью и возможностью своевременно оплачивать приобретаемую продукцию.

б) Степень зависимости потребителей от предприятия довольно высока. Так как данную продукцию производит всего несколько заводов в различных регионах России, а некоторые ее виды являются уникальными. Вся продукция сертифицирована и лицензирована. 59

Цены ОАО «ТЭМЗ» стабильные и относительно других производителей невысокие, то есть конкурентоспособны. Поэтому вероятность перехода потребителей к предприятиям конкурентов довольно низкая.

в) В итоге, потребитель оказывает влияние на производителя, но не столь большое, а, следовательно, угрозы в этой области невелики. Возможно, необходимо уделить внимание новым рынкам в зарубежных странах.

Сила поставщиков ОАО «ТЭМЗ».

а) Основными поставщиками для ОАО «ТЭМЗ» являются ЭЛСИБ, «Энергомаш», «Тольяттинский Трансформатор», РусЭЛПром, «Силовые машины», «ММК», Ашинский металлургический завод. Имеются и другие поставщики необходимого оборудования и материалов, но в целом их не так много. Цена на товары в основном стабильная, а ее повышения незначительны. Поставки сырья и оборудования осуществляются регулярно и без значительных сбоев.

б) Товар доставляемый поставщиками не является уникальным, его можно приобрести и у других производителей. Но продукция данных поставщиков обладает лучшими свойствами, а также имеет приемлемую цену.

в) Таким образом, существенных угроз на данный момент не существует, однако потеря поставщиков нежелательна и может привести к убыткам, поэтому необходимо иметь несколько поставщиков в запасе. Существуют также позитивные возможности вследствие открытия новых предприятий по производству требуемой продукции.

Сила действующих конкурентов ОАО «ТЭМЗ».

а) В качестве основных конкурентов выделяются следующие организации:

На рынке шахтных вентиляторов: ОАО «Красногвардейский крановый завод», ОАО «Артемовский машиностроительный завод».

На рынке пневматического инструмента: ЗАО «Сибтехсервис», ЗАО «Белси-групп».

Их конкурентные преимущества это более удобное местоположение для доставки сырья на данные предприятия, а также модернизированное производство товаров. Однако их доля на рынке мала до 7%, а продукция распространяется в основном на территории РФ.

На рынке частей к подъёмно-транспортному оборудованию: АО «Елгавский машиностроительный завод» (Латвия), Фирма EMG Eletro-Mechanik GmbH Завод ELTMA (Германия).

ОАО «ТЭМЗ» также обладает некоторыми преимуществами, а именно: наличием уникальных товаров, удобным местоположением для распространения товаров в ближнее зарубежье, а также имеет отличную полувековую репутацию.

б) Данные предприятия оказывают некоторую угрозу на стабильность ОАО «ТЭМЗ», но она не слишком велика, так как фирм-конкурентов немного и вероятность перехода потребителей небольшая, из-за того, что потребителям будет не выгодно получать товар издалека. Возможность переманивая клиентов у данных предприятий также невысока.

в) Так как угроз и возможностей немного, то какие-либо изменения в этой области маловероятны. Но необходимо следить за деятельностью фирм-конкурентов, отслеживать возможности переманивания клиентов.

Угроза появления новых конкурентов ОАО «ТЭМЗ».

а) Барьер на вход на рынок довольно высок, так как требуются большие первоначальные финансовые вложения, наличие сертификатов, лицензий и так далее.

б) Из-за того, что вход на рынок высок, вероятность появления конкурентов низка.

Поэтому, прежде чем выходить на новые рынки, необходимо произвести тщательный мониторинг конкурентов.

Возможность появления товаров субститутов.

а) На данный момент товаров субституты не существуют и возможность их появления маловероятна. Но может возникнуть новый метод охлаждения, который резко отрицательно скажется на предприятии.

б) Поэтому переход от одного товара к другому не возможен. Но угрозу перехода к новому методу нужно держать под контролем.

в) Необходимо отслеживать ситуацию с методами охлаждения, самим вести разработки в этой области, чтобы в случае воплощения угрозы в действительность оперативно отреагировать и не иметь слишком больших потерь. Таким образом, модель конкурентных сил Портера для ОАО «ТЭМЗ» будет иметь следующий вид (рисунок 3.2)



Рисунок 3.2 – Анализ ближнего окружения ООО «ТЭМЗ» по модели «5 сил Портера»

Из рисунка 9 видно, что наибольшее влияние на уровень конкуренции ОАО «ТЭМЗ» оказывают силы поставщиков и действующих конкурентов. Среднее влияние оказывают сила потребителей и угроза появления товара-субститута. И наименьшее влияние на уровень конкуренции оказывает угроза появления новых конкурентов.

Далее проведем анализ внутренней среды предприятия, который вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать ОАО «ТЭМЗ» в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности предприятия.

Таким образом, предприятие не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим участникам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.

Внутренняя среда ОАО «ТЭМЗ» будет анализироваться по следующим направлениям:

- организация управления;
- кадры, их потенциал, квалификация и т.п.;
- финансы предприятия;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, и научные исследования, и разработки.

Рассмотрим организацию управления через производственную структуру ОАО «ТЭМЗ» (Приложение 1). Структура управления предприятия обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления. По типу это линейно-функциональная структура. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы.

Анализ кадров. Численность предприятия 491 человек.

В отчётном году численность персонала по состоянию на 01.01.2018 г. составила 491 человек, в том числе: рабочие – 295 чел., специалисты – 108 чел., руководители – 87 чел., служащие – 1 чел. В 2017 г. коэффициент постоянства кадров составил 85,8%, в 2016 г. - 77,9%.

Удельный вес работников имеющих высшее профессиональное образование составил 35,4%.

Средняя заработная плата по предприятию в 2017 году составила 24 165,0 руб., что на 21,9% выше уровня 2013 года. Фонд оплаты труда увеличился на 21,9%.

Основными факторами роста стали увеличение сдельного фонда оплаты труда на 60,6% и повременного фонда в части доплат за расширение зоны обслуживания, совмещения профессий на 28,1% . В основном, это обусловлено увеличением объёма производства на 46,9%.

Анализ финансов. Для успешного движения вперед предприятию ОАО «ТЭМЗ» необходимо знать, каково его нынешнее состояние и как исправить положение, если оно ухудшается, как управлять финансовыми ресурсами, какой должна быть структура капитала по составу и источникам образования, какую долю должны занимать собственные средства, а какую – заемные. Какие финансовые и управленческие рычаги задействовать наиболее эффективно, то есть провести анализ его финансового состояния.

Анализ производства. Анализ технологий.

В отчётном году ОАО «ТЭМЗ» осуществляло техническое перевооружение цехов основного производства. В 2017 г. приобретено 4 ед. высокопроизводительного оборудования. Введено в эксплуатацию 11 ед. оборудования. Списано 23 ед. морально устаревшего и физически изношенного оборудования. По состоянию на 01.01.18 г. удельный вес оборудования со сроком службы до 10 лет составил 25,3%.

Данный показатель увеличился по сравнению с предыдущим годом, который на 01.01.17 г. составлял 24,2% от общего количества оборудования.

В целях совершенствования технологии и повышения качества выпускаемых изделий проводились организационно-технические мероприятия. Введённое в эксплуатацию новое оборудование позволило повысить качество, увеличить объёмы производства, снизить трудоёмкость изготовления выпускаемых изделий, а также высвободить производственные площади для организации участков по обработке и сборке новых изделий.

Доля вентиляторов, выпускаемых ОАО «ТЭМЗ» в целом по России составляет около 40% в 2017 году, и около 40% в 2016 году.

Доля сбыта ОАО «ТЭМЗ» на рынке отбойных молотков по итогам прошедшего года составляет около 30% в 2017 году, в 2016 году около 30%.

На рынке частей подъёмно-транспортного оборудования: В 2017 году доля рынка, занимаемая ОАО «ТЭМЗ» составила 10-15%, в 2013 – 45-50%.

На основании анализа внутренней среды перечислим перечень причин, которые могут увеличить успех предприятия:

- Гибкое реагирование на изменение предпочтений потребителей.
- Введение системы мотиваций и поощрений.
- Реализация корпоративной культуры.
- Повышение качества условий труда.
- Модернизация оборудования.
- Уделение внимания интернет-ресурсам (интернет-маркетинг).

На основании изложенных данных формируем SWOT-анализ ОАО «ТЭМЗ» (таблица 3.4).

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие.

Все факторы делятся на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

Таблица 3.4 – SWOT-анализ ОАО «ТЭМЗ»

<p>SWOT – анализ предприятия ОАО "ТЭМЗ"</p>	<p>О - Возможности «В»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых технологий производства цветного металла, уменьшение затрат на его закупку и, как следствие, увеличение прибыли. 2. Ужесточение закона на ввоз иностранной продукции и уменьшение налога на вывоз. 3. Принятие закона в поддержку малого и среднего бизнеса. Увеличение субсидий, а, следовательно, и производства. 4. Благодаря запрету на товары завода- конкурента, а именно маслоохладителей МСТД- 17 40НА, увеличится число продаж собственной продукции. 5. Уменьшение инфляции на 1% приведет к увеличению прибыли. 6. Сокращение в банке процентных ставок на 2% даст возможность большему развитию предприятия. 7. Возможность поставки продукции предприятиям, в которых проходит замена оборудования. 8. Предоставление сервисного обслуживания. 9. Расширение дилерской сети на территории России и за ее пределами. 	<p>Т - Угрозы «У»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ужесточение ГОСТа на производство воздухоохладителей, вследствие чего придется переналаживать производство, что приведет к убыткам. 2. Подорожание бензина в 1,5 раза приведет к значительному увеличению транспортных расходов. 3. Ужесточение экологические нормы 4. Появление новых способов охлаждения машин, двигателей, что приведет к сокращению спроса на охлаждающее оборудование. 5. Подорожание земельных ресурсов, а именно аренда помещений, из-за чего уменьшатся производственные площади и само производство, либо значительное увеличение затрат. 6. Ужесточение налоговой политики: увеличение транспортного налога. 7. Повышение тарифов на топливо и электроэнергию. 8. Появление контрафактной продукции.
<p>S - Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие уникальных товаров. 2. Наличие потребителей за границей. 3. Высокое качество продукции, что подтверждено сертификатами и лицензиями. 4. Большой ассортимент продукции. 5. Форма акционерного общества позволяет привлекать большой капитал 	<p>Поле «СиВ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсификация хозяйственного портфеля. 2. Загрузка производственных мощностей на 100%. 3. Модернизация технологической линии. 4. Выравнивание производства. 5. Снижение себестоимости и повышение качества готовой продукции. 6. Расширение услуг по сервисному обслуживанию. 7. Расширение каналов сбыта. 8. Появление более быстрого и дешевого способа доставки оборудования, имеющимся за границей потребителям в результате принятия закона на ввоз 	<p>Поле «СиУ»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизация производственного процесса. 2. Экономия энергоресурсов и топлива. 3. Рационализация использования ресурсов. 4. Снижение риска появления контрафактной продукции. 5. Расширение услуги по сервисному обслуживанию. 6. Укрепление конкурентных преимуществ готовой продукции. 7. Подорожание бензина приведет к не столь большому увеличению транспортных расходов, так

<p>возможность концентрации усилий на повышении степени конкурентоспособности экспортной продукции.</p> <p>6. Возможность отгрузки продукции любыми партиями и транспортными компаниями.</p> <p>7. Долгосрочные связи с постоянными потребителями.</p> <p>8. Оптимизация производственного процесса, экономия энергоресурсов и топлива.</p> <p>9. Техническое перевооружение основного и вспомогательного производства.</p>	<p>и вывоз иностранной продукции.</p> <p>9. Уменьшение затрат на производство уникальных товаров в результате появления новых технологий производства цветного металла.</p> <p>10. Концентрация внимания на определенной области и увеличение конкурентоспособности экспортной продукции за счет принятия закона в поддержку малого и среднего бизнеса и получения субсидий.</p>	<p>как у предприятия есть большое количество иностранных потребителей и доставка продукции осуществляется не только автотранспортом.</p> <p>8. Перераспределение производства и направление его на увеличение других товаров за счет имеющегося у предприятия большого ассортимента продукции.</p>
<p>W - Слабые стороны</p> <p>1. Устаревшее оборудование.</p> <p>2. Недостаток требуемых транспортных средств.</p> <p>3. Нехватка квалифицированной рабочей силы.</p> <p>4. Нехватка производственных мощностей.</p> <p>5. Распределение прибыли. Двойное налогообложение – прибыль акционерного общества облагается и как доходы общества.</p> <p>6. Снижение результатов финансово- хозяйственной деятельности</p>	<p>Поле «СЛиВ»</p> <p>1. Повышение производительности труда.</p> <p>2. Повышение квалификации персонала.</p> <p>3. Разработка эффективной системы мотивации и стимулирования персонала.</p> <p>4. Загрузка производственных мощностей на 100%.</p> <p>5. Снижение себестоимости.</p> <p>6. Невозможность завода поставлять большее количество продукции за границу из-за нехватки транспортных средств, даже в результате принятия закона о ввозе и вывозе продукции.</p> <p>7. Невозможность завода увеличить производство товара, который является субститутотом товара конкурента, подлежащего запрету, из-за преобладания на предприятии устаревшего оборудования и нехватки производственных площадей.</p>	<p>Поле «СЛиУ»</p> <p>1. Экономия энергоресурсов и топлива.</p> <p>2. Рационализация использования ресурсов.</p> <p>3. Оптимизация производственного процесса.</p> <p>4. Снижение риска появления контрафактной продукции.</p> <p>5. Разработка эффективной системы мотивации и стимулирования персонала.</p> <p>6. Неспособность своевременной переналадки производства, если произойдет ужесточение ГОСТ на качество воздухоохладителей, из-за нехватки квалифицированной рабочей силы.</p> <p>7. Неспособность поставки дополнительных очистных сооружений, если государство увеличит требования к экологическим нормам, вследствие нехватки производственных площадей.</p>

Анализ таблицы 3.4 обобщенной матрицы SWOT-анализа ОАО «ТЭМЗ» позволяет сделать следующие выводы:

1) Сильные стороны предприятия и его возможности.

а) В результате принятия закона на ввоз и вывоз иностранной продукции, появится возможность более быстрого и дешевого способа доставки оборудования, имеющимся за границей потребителям.

б) В результате появления новых технологий производства цветного металла, затраты на производство уникальных товаров уменьшаться.

в) Принятие закона в поддержку малого и среднего бизнеса и получение субсидий, позволит сконцентрировать внимание на определенной области и увеличить конкурентоспособность экспортной продукции.

2) Слабые стороны предприятия и его возможности.

а) Из-за нехватки транспортных средств, даже в результате принятия закона о ввозе и вывозе продукции, завод не сможет поставлять большее количество продукции за границу.

б) Из-за преобладания на предприятии устаревшего оборудования и нехватки производственных площадей завод не сможет увеличить производство товара, который является субституту товара конкурента, подлежащего запрету.

3) Сильные стороны предприятия и внешние угрозы.

а) Так как у предприятия есть большое количество иностранных потребителей и доставка продукции осуществляется не только автотранспортом, то подорожание бензина приведет к не столь большому увеличению транспортных расходов.

б) Появление новых способов охлаждения машин и двигателей приведет к значительному сокращению спроса на охлаждающее оборудование, но так как предприятие имеет большой ассортимент продукции, оно сможет перераспределить производство и направить его на увеличение других товаров.

4) Слабые стороны предприятия и внешние угрозы.

а) Из-за нехватки квалифицированной рабочей силы предприятие не сможет вовремя переналадить производство, если произойдет ужесточение ГОСТ на качество воздухоохладителей.

б) Вследствие нехватки производственных площадей, предприятие не сможет поставить дополнительные очистные сооружения, если государство увеличит требования к экологическим нормам.

Для решения проблемы по увеличению масштабов производства, предприятию следует устранить некоторые слабые стороны, а именно нехватку производственных площадей и преобладание устаревшего оборудования, которое также препятствует реализации существующих возможностей. Также предприятию следует увеличить количество иностранных потребителей, так как это поможет избежать угроз связанных с транспортировкой товаров и позволит использовать соответствующие возможности более эффективно. Для этого предприятие может объединиться с иностранной компанией и осуществлять свою деятельность уже в другой организационно-правовой форме.

Исходя из методологии применения ССП, исследовав деятельность ОАО «ТЭМЗ», мы предлагаем сделать упор на совершенствовании таких критериев как:

– **Оптимизация внутренних бизнес-процессов** – плохо выстроенные логистические цепочки препятствуют полноценному выходу предприятия на международный рынок.

– **Обучение и развитие персонала** – на лицо серьёзная нехватка квалифицированных кадров, необходимы меры по повышению уровня подготовки сотрудников.

3.3 Модель применения системы сбалансированных показателей в стратегии развития предприятия

Главные направления совершенствования ОАО «ТЭМЗ» для выхода на новые рынки:

1. Заключение договоров о сотрудничестве с поставщиками. Позволит ОАО «ТЭМЗ» стать их официальным представителем, что не только поднимет престиж компании в глазах потребителей, но и позволит в некоторых случаях покупать товар по сниженным ценам. Это также важно при выходе на новые зарубежные рынки: у организации будут надежные поставщики.

2. Преобразование организационно-правовой формы в корпорацию или совместное предприятие. Это повлечет за собой:

а) повышение конкурентоспособности производимого продукта на рынке, в отрасли в целом;

б) увеличение доли экспортной товарной продукции, закрепление своего участия на международных рынках;

в) привлечение недостающих финансовых, материальных и интеллектуальных ресурсов;

г) эффективное использование передовой зарубежной техники и технологии, включая локальные и глобальные сетевые информационные технологии, средства мобильных коммуникаций;

д) использование торговой марки и имиджа иностранного партнера для укрепления деловых связей, улучшения процессов сбыта и повышения конкурентоспособности;

е) приобретение практического опыта в сфере руководства кадрами, производственным процессом, маркетингом, рекламной деятельностью, электронной коммерции и бизнес-интернета, логистики и т.д.

ж) улучшение материально-технического обеспечения;

з) разделение коммерческого риска с иностранным партнером в случае финансового краха.

3. Расширение складских площадей. Это позволит ОАО «ТЭМЗ» закупать большие партии товара и расширять рынки сбыта, в том числе новый рынок сбыта другой страны.

В рамках определенных перспективных направлений хозяйственной деятельности ОАО «ТЭМЗ» необходимо осуществить выбор стратегии поведения и реализации её в жизнь. При этом руководство предприятия должно иметь четкое видение ситуации как во внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так во внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в нем предприятием.

На выбор стратегии влияет множество факторов, рассмотренных в предыдущей главе дипломной работы. Выбранные для ОАО «ТЭМЗ» корпоративные стратегии оцениваются по степени пригодности для достижения главных целей промышленного предприятия и соответствия их требованиям окружения, а также возможностям развития в будущем.

А. Томпсон и А. Стрикланд предложили матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции предприятия. [40]

Матрица Томпсона-Стрикланда состоит из четырех квадрантов, образованных вертикальной и горизонтальной осями:

- вертикальная ось «быстрый рост рынка – медленный рост рынка»;
- горизонтальная ось «слабая конкурентная позиция – сильная конкурентная позиция».

Согласно матрице выбора стратегии развития, в зависимости от динамики роста отрасли на продукцию и конкурентной позиции фирмы, предложенной Томпсоном и Стриклендом, позицию фирмы ОАО «ТЭМЗ» можно отнести к 1-му квадранту стратегий, показанных на рисунке 3.3.



Рисунок 3.2 – Матрица Томпсона и Стрикленда для ОАО «ТЭМЗ»

Выбор данных стратегий связан с тем, что конкурентную позицию ОАО «ТЭМЗ» можно оценить как достаточно сильную и динамику роста отрасли на продукцию достаточно быструю.

Рост стратегической области бизнеса происходит, прежде всего, благодаря значительному расширению географии деятельности за последний год. Принадлежность предприятия к первому квадранту стратегий предписывает ей, в качестве возможных стратегий развития, рассмотреть следующие:

Стратегии концентрации или концентрированного роста.

Конкретными стратегиями этой группы стратегий являются:

- стратегия усиления позиций на рынке, при котором предприятие делает все, чтобы с данной продукцией на рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий;
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимой продукции;
- стратегия развития продукции за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке.

Стратегия развития рынка, на наш взгляд, подойдёт для развития ОАО «ТЭМЗ», учитывая уже наблюдающуюся тенденцию расширения географии деятельности предприятия. Компания способна расширить перечень стран-импортеров продукции ОАО «ТЭМЗ». Выручка за 2017 год составила 687,84 миллиона рублей, в то время как чистая прибыль составила 31,22 миллиона рублей, что в 3,57 раза меньше чем показатель 2016 года (111,75 миллиона рублей). Снижение чистой прибыли обусловлено активным перевооружением предприятия. Доля экспорта в выручке составила 11,6 % (79,8 миллиона рублей). В настоящий момент функционируют 2 представительства ОАО «ТЭМЗ»: в Казахстане и в Украине. Открыв своё представительство ещё и в Белоруссии компания способна получить дополнительный рынок сбыта, увеличить объём экспорта как минимум на треть, в следствии чего увеличить выручку от экспорта как минимум на треть (26,6 миллиона рублей).

То есть, если представить наше исследование с точки зрения модели ССП, мы:

- Рассматриваем как индикатор реализации стратегии по финансовому направлению – выручку за предстоящий период;
- Как индикатор реализации стратегии по направлению «рынок/клиенты» - успешное функционирование нового представительства в Белоруссии, приносящее выручку не ниже 26,6 миллионов рублей;
- Как индикатор реализации стратегии по направлению «бизнес-процессы» - увеличение объёма сбыта без угрозы нехватки продукции для существующих рынков;
- Конкретными мероприятиями для достижения поставленных результатов станут:
 1. Изучение импортного законодательства Республики Беларусь.
 2. Рассчёт и построение логистической цепочки поставок;

3. Рассмотрение возможных вариантов ввоза в страну, включающий как вариант с собственным представительством, так и вариант реализации через уже действующие местные каналы реализации оборудования (диллер);

4. Расчет конкурентоспособной «цены полки».

Стратегии вертикальной интеграции. Среди них выделяют два основных типа стратегий:

- стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост предприятия за счет усиления контроля над поставщиками;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте предприятия за счет усиления контроля над посредниками.

Стратегия централизованной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новой продукции, которые заключены в существующем бизнесе.

Из сформированных с помощью матрицы Томпсона и Стрикленда набора стратегий, с учетом характера целей, которые ставит предприятие ОАО «ТЭМЗ», и опыта применения прежних стратегий, предприятию целесообразно остановить свой выбор на конкурентной стратегии концентрированного роста, которую предприятие должно осуществлять путем:

- усиления позиций на рынке;

- развития нового рынка существующей продукции.

Выбранная стратегия развития предприятия соответствует требованиям со стороны основных субъектов окружения (всех, кроме конкурентов):

Руководство ОАО «ТЭМЗ» с помощью выбранной корпоративной стратегии развития имеет возможность привести предприятие к выполнению главной цели: «Быть лидером по поставкам оборудования в России».

Поставщики, в ходе реализации предприятием выбранной стратегии, получают стабильно растущий сбыт своей продукции. В результате этого,

ОАО «ТЭМЗ» может претендовать на особые условия поставок по ценам, ассортименту, условиям оплаты и срокам отгрузки сырья и материалов.

Потребители получают широкий ассортимент продукции по доступным ценам со склада в России, экономя, тем самым, деньги и время на поиск и доставку продукции.

Увеличение оборотов реализации продукции ОАО «ТЭМЗ», соответственно и прибыли предприятия, влечет за собой дополнительные налоговые отчисления в бюджеты разных уровней, а, следовательно, это вклад предприятия в благосостояние города, области, страны.

Приоритетность финансовых целей на различных стадиях реализации может различаться. На стадии внедрения компания будет в основном «тратить деньги», т.е. инвестировать, обеспечивая рост объемов продаж в определенных рыночных сегментах, потребительских группах и регионах. Для ОАО «ТЭМЗ», пребывающего в стабильном состоянии, инвестиции все еще необходимы, но отдача от этих инвестиций будет уже положительной. В этом периоде основная цель — это усиление влияния на рынки, увеличение рыночной доли и ежегодный рост доходности. Здесь главная цель заключается в том, чтобы рационализировать использование заработанных денег, возможно, инвестируя их в другие направления деятельности. Какова же финансовая цель в период, когда организация и руководство в частности ощущают (не столько интуитивно, сколько количественно) снижение темпов роста продаж и, вообще, ухудшение конъюнктуры. В этом случае возможны два варианта: либо «выжать из рынка по максимуму», либо перепрофилировать производство.

Рост бизнеса, как результат четкого и правильного следования выбранной стратегии развития предприятия ОАО «ТЭМЗ» влечет за собой поддержание и создание новых рабочих мест, обеспеченных стабильной заработной платой с социальным пакетом.

Выбранная стратегия в полной мере учитывает факторы динамики роста отрасли, потенциал и возможности предприятия. Поскольку именно эти

параметры были определяющими при позиционировании ОАО «ТЭМЗ» на матрице Томпсона и Стрикленда. Риск, заложенный в указанной стратегии, вполне приемлем как по причине отсутствия возможности возникновения каких-либо негативных катастрофических явлений, так и в связи с тем, что он вполне оправдан возможным положительным результатом.

Для нейтрализации негативных факторов необходимо разработать комплекс взаимосвязанных программ – стратегий развития. А так же систему сбалансированных показателей, служащую механизмом взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способом направить деятельность всей компании на их достижение, а так же способом контроля достижения поставленных целей.

Для решения проблемы по увеличению масштабов производства, предприятию следует устранить некоторые слабые стороны, а именно нехватку производственных площадей и преобладание устаревшего оборудования, которое также препятствует реализации существующих возможностей. Также предприятию следует увеличить количество иностранных потребителей, так как это поможет избежать угроз связанных с транспортировкой товаров и позволит использовать соответствующие возможности более эффективно. Для этого предприятие может объединиться с иностранной компанией и осуществлять свою деятельность уже в другой организационно-правовой форме.

Выводы по главе 3:

SWOT-анализа показал, что для увеличения масштабов производства, предприятию следует устранить некоторые слабые стороны, а именно нехватку производственных площадей и преобладание устаревшего оборудования, которое также препятствует реализации существующих возможностей. Также ОАО «ТЭМЗ» следует увеличить количество иностранных потребителей, так как это поможет избежать угроз связанных с транспортировкой товаров и позволит использовать соответствующие возможности более эффективно.

Что касается усиления стратегических направлений с помощью применения ССП, то мы предлагаем 2 конкретных этапа по каждому выбранному направлению усиления:

Оптимизация внутренних бизнес-процессов:

5. Процесс выстраивания логистических цепочек должен быть возложен на коммерческий отдел (отдел продаж). Совершенствование и «выпрямление» цепочек должен осуществлять приглашённый на новую должность сотрудник. Возлагая функцию выстраивания логистики на уже работающего в компании менеджера, эффективность будет ниже.

6. Бесперывная проработка новых для ОАО «ТЭМЗ» направлений. Производимый товар вполне конкурентоспособен на зарубежных рынках сбыта, учитывая высокое качество и приемлемую цену. В силу последних событий, слабеющая национальная валюта станет прекрасным подспорьем для ведения агрессивной ценовой политики на зарубежных рынках.

Обучение и развитие персонала:

1. Организация курсов по повышению квалификации персонала. Курсы должны быть выстроены с учётом специфики каждого направления (блока). Из общего числа кадров, 100 % производственного персонала, а так же весь управленческий состав. Проводить курсы для бухгалтерии, отдела кадров и прочих нецелесообразно.

2. Выстраивание системы проверки уровня подготовки кадров. Не реже 1 раза в год.

Финансовая перспектива применения ССП отвечает за описание материальных результатов следования стратегии при помощи привычных финансовых показателей (прибыль, рентабельность активов, издержки и т.д.). Данные показатели первыми указывают на успех или неудачу стратегии предприятия. Типичными целями финансовой перспективы являются увеличение рентабельности продаж, рентабельности активов, чистой прибыли, чистого денежного потока и многие другие. Мы же предлагаем

разработку мер по стратегическим направлениям, а не по «точечным» показателям.

Конструктивная логика ССП состоит в том, что нефинансовые показатели ССП являются «опережающими» — своевременная реакция на их негативное изменение позволяет предотвратить ухудшение финансовых показателей и не дает компании отклониться от главной цели, которая имеет финансовый характер. Для этого существует вполне естественное обоснование: если анализировать работу компании только при помощи финансовых показателей, при появлении негативных тенденций бывает поздно что-либо менять. И в то же время следует подчеркнуть, что BSC не есть система, с помощью которой разрабатывается стратегия. Это инструмент, с помощью которого стратегия реализуется в практике.

Реализация стратегий развития ОАО «ТЭМЗ» вполне реальна потому, что она, по сути, является продолжением направления развития предприятия на сегодняшний день. Не придется проводить в жизнь значительных изменений в стратегической деятельности предприятия. Нужно лишь иначе взглянуть на 2 направления, совершенствование которых позволит повысить итоговый финансовый результат.

Таким образом, можно утверждать, что реализация выбранной корпоративной стратегии ОАО «ТЭМЗ» вполне реальна потому, что она является продолжением направления развития предприятия.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Выдано студенту

Группа	ФИО
ЗАМ6Б	Ахмадееву Камиллю Наильевичу

Школа	<i>Инженерного предпринимательства</i>		
Уровень образования	<i>Магистратура</i>	Направление/ специальность	<i>38.04.02 Менеджмент</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды - опасных проявлений факторов производственной среды - негативного воздействия на окружающую природную среду - чрезвычайных ситуаций 	<p>Описание рабочего места офиса ОАО «ТЭМЗ» на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлено местное и общее освещение, кондиционеры, электромагнитные поля на низком уровне, метеоусловия в норме. - опасных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлена пожарная сигнализация, имеется запасной выход. Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами техники безопасности.
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ; 2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; 3. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000; 4. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности; 5. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - соблюдение техники безопасности, персонал проходит инструктаж по технике безопасности; - поддержание социально значимой заработной платы и стабильность выплаты заработной платы; - работники предприятия получают полный социальный пакет; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.

<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - ответственность перед потребителями товаров и услуг - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями продукции.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов; 	<p>Анализ правовых норм трудового законодательства – ТК РФ;</p> <p>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – устав предприятия, приказы, договора.</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Таблица 4.1 – Стейкхолдеры ОАО «ТЭМЗ» и их ожидания - Таблица 4.2 – Структура программ КСО реализуемых в ОАО «ТЭМЗ» - Таблица 4.3 – Объем затрат на программы КСО ОАО «ТЭМЗ» за 2017 год

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова А.С.	-		20.12.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Ахмадеев Камиль Наильевич		20.12.2016

4 Социальная ответственность. Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности ОАО «ТЭМЗ»

Современные руководители предприятий понимают, что бизнес не может процветать в вакууме, и благополучие предприятия неразрывно связано с социальным благополучием общества, частью которого оно является.

Современная концепция корпоративной социальной ответственности охватывает следующие направления, тесно взаимосвязанные между собой:

- корпоративное развитие;
- управление развитием персонала; взаимодействие с поставщиками и покупателями;
- ответственная экологическая политика и рациональное использование природных ресурсов;
- взаимодействие с местными органами власти, государственными структурами и общественными организациями. [39]

В этой связи именно корпоративная социальная ответственность (КСО) выступает в роли наиболее оптимальной формы взаимодействия бизнеса с социальными группами общества, так как позволяет бизнесу интегрироваться в социальную систему общества и стать одним из необходимых элементов социальной реальности.

Интересы, приоритеты	Прямые стейкхолдеры				Косвенные стейкхолдеры	
	Акционеры	Менеджеры	Работники	Потребители	Кредиторы	Правительство
	Дивиденды	Вознаграждение	Удовлетворение от работы	Продукция	Проценты	Налоги
	Рост капитала	Власть	Зарплата	Услуги	Прибыль	Занятость
	Надежность	Престиж	Безопасность	Сервис	Безопасность вложений	
				Качество		
Ценность						
Взаимодействие	Система обратной связи и внутри корпоративных связей.		Регулярное общение, участие в рамках тематических встреч.	Регулярное общение, участие в рамках тематических встреч. Реализация совместных проектов.	Регулярное общение. Реализация совместных проектов.	

Рисунок 4.1 – Стейкхолдеры ОАО «ТЭМЗ» и их ожидания

Рассмотрим процесс управления корпоративной социальной ответственностью на примере производственного предприятия Томской области ОАО «ТЭМЗ», которое занимается социальной деятельностью и вносит вклад в решение социальных проблем уже более 10 лет. Реализация проектов и программ ОАО «ТЭМЗ» в области социальной ответственности четко регламентирована и осуществляется на основе общей платформы, обеспечивающей единство подходов в управлении комплексом социальных аспектов деятельности.

При этом предприятие определяет свою миссию в том, чтобы не только обеспечивать качественной продукцией своих клиентов, но и в том, чтобы 96 помогать развитию местных сообществ в регионе присутствия предприятия, содействовать формированию стабильной социальной среды и повышению качества жизни в стране.

Осуществление миссии в ОАО «ТЭМЗ» обеспечивается благодаря реализации внутренних и внешних программ КСО (табл. 4.1).

Таблица 4.1 – Структура программ КСО реализуемых в ОАО «ТЭМЗ»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат реализации мероприятия от
Дополнительное медицинское страхование	Социально-ответственное поведение	Работники	2017 год	100 % застрахованных сотрудников
Жилищная программа	Эквивалентное финансирование	Работники	2016-2017	Работники получили возможность расширения жилплощади
Молодежная программа	Социальные инвестиции	Работники и менеджеры	2017	Помощь в трудоустройстве молодым специалистам, Сокращение периода адаптации новых сотрудников

Анализ эффективности программ КСО ОАО «ТЭМЗ» проводился на основании внутренней документации предприятия, информации с официального сайта предприятия, отчетов за 2017 год.

При этом внутренние социальные программы предполагают отношение к персоналу, развитие человеческих ресурсов в компании и отношение к акционерам. Внешние социальные программы затрагивают выполнение требований законодательства, взаимодействие с потребителями и бизнес партнерами, экологическую деятельность, участие в развитии местного сообщества.

Что касается внутренней корпоративной социальной ответственности, то ОАО «ТЭМЗ» относится ответственно к собственному персоналу, регулярно повышая величину заработной платы и назначая ее уровень в соответствии со среднероссийским, а также увеличивая уровень выплат социального характера и расходов на охрану труда.

Так, за 2017 год на предприятии ОАО «ТЭМЗ» наблюдается рост фонда оплаты труда на 21,7% по сравнению с 2016 годом. Средняя заработная плата работников предприятия выросла соответственно от 19867 руб. в 2016 г. до 97 24 165,0 руб. в 2017 году и находится в пределах показателя средней заработной платы по Томской области и отрасли. Среднемесячная заработная плата за 2017 год составила 32,5 тыс. руб. (в Российской Федерации – 32,6 тыс. руб.) [40]

Таким образом, статистические данные свидетельствуют о том, что ОАО «ТЭМЗ» относится ответственно к собственному персоналу, повышая заработную плату и назначая ее уровень в соответствии со среднероссийским.

В течение отчетного года проводились мероприятия, направленные на улучшение условий труда, санитарно-бытового и лечебно-профилактического обслуживания работников, а также в целях обеспечения безопасного производства работ. На эти цели израсходовано 8 227,7 тыс. руб., что соответствует уровню прошлого года.

В результате проведённых мероприятий улучшены условия труда дополнительно для 31 работника производственных подразделений. Работники обеспечиваются необходимой спецодеждой и средствами защиты в соответствии с отраслевыми нормами. Регулярно проводятся профессиональные медосмотры работников, занятых на работах с вредными и опасными производственными факторами. Проводится обучение по охране труда, аттестация рабочих мест по условиям труда для 125 рабочего места.

В результате проводимой работы по обеспечению безопасных условий труда в 2017 г. уровень производственного травматизма снижен на 8,9% по сравнению с 2016 г.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ и согласование позиций по существенным вопросам с основными заинтересованными сторонами – стейкхолдерами предприятия [40].

ОАО «ТЭМЗ» ведет себя ответственно и перед внешними стейкхолдерами – перед потребителями, предоставляя им продукцию высокого качества, соответствующую техническим нормам и стандартам. С 2006 г. на предприятии действует система менеджмента качества в соответствии с требованиями стандартов ISO серии 9000. Кроме того, в 2012-2014 гг. ОАО «ТЭМЗ» получило сертификаты соответствия системы добровольной сертификации продукции и систем качества предприятий «Интерэкомс». Весь перечень продукции ОАО «ТЭМЗ» идентифицирован, проверен и соответствует требованиям нормативных документов.

Результаты исследования показали, что ОАО «ТЭМЗ» осуществляет реализацию масштабных инфраструктурных программ КСО в виде развития социальной инфраструктуры территорий, экологических, благотворительных и прочих программ.

Так, в рамках реализации социальной ответственности на предприятии разработаны корпоративные социальные программы по следующим направлениям:

1. Негосударственное пенсионное страхование (НПО). Одним из главных направлений социальной защищенности работника является негосударственное пенсионное обеспечение. Начиная с 1995 года, ОАО «ТЭМЗ» поддерживает своих пенсионеров, выплачивая через негосударственные пенсионные фонды негосударственную пенсию. На протяжении многих лет менялась система НПО в соответствии с современными требованиями и с 01.07.2017 г. в действие внедрено новое Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников, по которому работник совместно с предприятием финансирует свою негосударственную пенсию.

2. Добровольное медицинское страхование и страхование от несчастных случаев и болезней на производстве. Добровольное медицинское страхование (ДМС) обеспечивает расширение спектра услуг, оказываемых работникам по программам государственных гарантий (ОМС) и бюджетных ассигнований (ФМБА). В рамках программы по дополнительной страховой защите сотрудников от несчастных случаев (риск стойкой утраты профессиональной трудоспособности, смерти) в 2017 году был заключен договор страхования от несчастных случаев и болезней на производстве (НС). По программам ДМС и НС застраховано 100 процентов работников ОАО «ТЭМЗ». Услуги страхования оказывает ОАО «РЕСО-Гарантия».

3. Санаторно-курортное лечение и отдых сотрудников и их детей. В целях укрепления здоровья сотрудников ОАО «ТЭМЗ» и их детей ежегодно выделяются льготные путевки для санаторно-курортного лечения и отдыха в соответствии с единой корпоративной программой приобретения путевок.

4. Жилищная программа. Корпоративная жилищная политика ОАО «ТЭМЗ» в 2016-2017 гг. была реализована в виде продажи квартир работникам с рассрочкой платежа, а также в виде компенсации оплаты коммунальных услуг за проживание в общежитиях и общежитиях квартирного типа.

5. Поддержка ветеранов и пенсионеров предприятия. Руководство ОАО «ТЭМЗ» высоко ценит вклад ветеранов, посвятивших многие годы своей

жизни труда на предприятии. Общий объем затрат в 2017 году на программы по единовременным выплатам при уходе на пенсию, оказание необходимой материальной помощи, санаторно-курортное лечение, дополнительное негосударственное пенсионное обеспечение и т.д. составило более 30% от всех социальных расходов.

6. Организация культурных и спортивных мероприятий. На базе КСК «Кристалл» сотрудники ОАО «ТЭМЗ» и их дети принимают участие в спортивных соревнованиях по различным видам спорта, спартакиадах, различных вечерах отдыха и торжественных праздничных мероприятиях. 101

7. Молодежная программа. Для помощи в адаптации в начале трудовой деятельности на ОАО «ТЭМЗ» действует Положение о наставничестве, когда молодому специалисту в течение определенного времени помогает опытный работник. Молодые специалисты участвуют в форумах, конференциях, фестивалях, соревнованиях и т.д. Общая сумма расходов на социальные мероприятия ОАО «ТЭМЗ» в 2017 году составила 24,81 млн. руб. Выплаты социального характера в среднем на одного работника составили 15,28 тыс. руб. в год. На рисунке 15 отражены общие затраты на программы КСО ОАО «ТЭМЗ» [5].

Таблица 4.2 – Объем затрат на программы КСО ОАО «ТЭМЗ» за 2017 год

№	Мероприятие	Ед. измерения	Цена	Стоимость реализации
1	Негосударственное пенсионное страхование	руб	4 752,38	7 128 570
2	ДМС и НС	руб	4 421,74	6 632 620
3	Санаторно-курортное лечение	руб	3 847,26	5 770 890
4	Жилищная программа	руб	153 515,00	1 535 120
5	Поддержка ветеранов и пенсионеров	руб	6 256,75	1 251 350
6	Культурные и спортивные мероприятия	руб	956 180,00	956 180
7	Молодежная программа	руб	4 476,75	895 350
8	Прочее	руб	-	639 920
				Итого 24 810 000

Вывод по разделу «Социальная ответственность»:

Таким образом, можно сделать вывод о том, что реализуемые программы КСО ОАО «ТЭМЗ» соответствуют целям и стратегии организации. Так как затрагивает все функции предприятия на рынке как производителя промышленной продукции, позволяющей удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Внутренняя КСО ОАО «ТЭМЗ» преобладает над внешней. Большинство программ направлено на работу с персоналом по безопасности труда, поддержанию социально значимой заработной платы, дополнительного медицинского и социального страхования сотрудников, а также развитию человеческих ресурсов.

Рассмотренные программы КСО отвечают заявленным интересам стейкхолдеров ОАО «ТЭМЗ». Однако, есть еще часть позиций, где остаются не решенные проблемы для заинтересованных сторон. Поэтому были предложены рекомендации для улучшения управления корпоративной социальной ответственностью ОАО «ТЭМЗ».

Считаем, что затраты ОАО «ТЭМЗ» на мероприятия программ КСО вполне адекватны их результатам. На это указывают такие показатели в работе как снижение текучести, уменьшение травматизма и ряд других показателей представленных в данной работе.

Предложенные рекомендации, на наш взгляд, будут способствовать увеличению прибыльности ОАО «ТЭМЗ» за счет устойчивых отношений, выстроенных в результате кооперации с заинтересованными сторонами, выстраивания с ними диалога, учетом их нужд при принятии управленческих решений.

Заключение

В результате выполнения диссертационной работы по теме «Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии» выполнены следующие задачи:

1. Изучены исторические аспекты развития стратегического планирования в мировой экономике.
2. Исследован опыт применения методов стратегического планирования.
3. Рассмотрены различные виды и уровни стратегического планирования применяемые в РФ.
4. Проанализированы проблемы и риски угрожающие предприятию при использовании стратегического планирования.
5. Сопоставлены прошлые и действующие показатели результативности деятельности по стратегическому планированию на предприятии и адаптированы к системе сбалансированных показателей предприятия ОАО «ТЭМЗ».

В первой главе работы изучены теоретические основы стратегического планирования. В том числе рассмотрены уровни и методы разработки стратегии предприятия.

В работе сделан вывод, что определение стратегии организации и её реализация, требует от руководства компании углубленного представления как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития. При этом и внутренняя, и внешняя среда изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Во второй главе рассмотрен инструмент применения системы сбалансированных показателей.

Можно сделать итоговое заключение о Превращение ССП в инструмент стратегического управления позволяет доводить корпоративную стратегию до каждого работающего в компании. Цели компании согласовываются с целями подразделений, каждый работник знает и понимает свое место и роль в стратегии компании, систематически отслеживаются полученные результаты. Распорядительно-контрольный принцип управления заменяется заинтересованным и мотивированным взаимодействием подразделений компании и всего персонала в целях реализации единой долгосрочной стратегии.

В третьей главе выпускной квалификационной работы проведена работа по совершенствованию инструментов стратегического планирования на ОАО «ТЭМЗ» посредством системы сбалансированных показателей.

В главе предложены рекомендации по совершенствованию системы стратегического планирования на предприятии.

SWOT-анализа показал, что для увеличения масштабов производства, предприятию следует устранить некоторые слабые стороны, а именно нехватку производственных площадей и преобладание устаревшего оборудования, которое также препятствует реализации существующих возможностей. Также ОАО «ТЭМЗ» следует увеличить количество иностранных потребителей, так как это поможет избежать угроз связанных с транспортировкой товаров и позволит использовать соответствующие возможности более эффективно.

Что касается усиления стратегических направлений с помощью применения ССП, то мы предлагаем 2 конкретных этапа по каждому выбранному направлению усиления: Оптимизация внутренних бизнес-процессов и Обучение и развитие персонала.

Таким образом, цель и задачи, поставленные в работе, были успешно решены.

Список публикаций студента

1. Ахмадеев К.Н. Статья: «Современные стратегии развития бизнеса в нефтегазовой отрасли России»// ТПУ 2013.
2. Ахмадеев К.Н. Статья: «Основные фонды нефтегазовой компании как главные ресурсы эффективности производства»// ТПУ 2014.
3. Ахмадеев К.Н. Статья: «Основные фонды нефтегазовой компании как главные ресурсы эффективности производства»// ТПУ 2015.
4. Актаев Н.Е., Баннова К.А., Баландина А.С., Долгих И.Н., Покровская Н.В., Рюмина Ю.А., Жданова А.Б., Ахмадеев К.Н. Статья: «Optimization Criteria for Entry into the Consolidated Group of Taxpayers in Order to Create an Effective Tax Mechanism and Improve the Social, Economic Development of Regions in the Russian Federation»// Science Direct 2015.
5. Ахмадеев К.Н. Статья: «Особенности стратегического планирования в недропользовании Кемеровской области»// ТПУ 2016.
6. Ахмадеев К.Н. Статья: «Организация работ по воспроизводству минерально-сырьевой базы Кемеровской области»// ТПУ 2016.
7. Ахмадеев К.Н., Шарф И.В. Статья: «Основные предполагаемые направления налоговых начислений компаний в нефтегазовом комплексе США»// ТПУ 2016.
8. Ахмадеев К.Н. Статья: «Использование информационных технологий для управления качеством минерального сырья»// ТПУ 2016.
9. Вазим А.А., Романюк В.Б., Ахмадеев К.Н., Матвеев И.А. Статья: «Associated petroleum gas utilization in Tomsk Oblast: energy efficiency and tax advantages»// IOP Conference Series: Earth and Environmental Science 2016.

Список использованных источников

1. Вайнштейн П.Д. Стратегический менеджмент – 2009 - №3.
2. Вайгель В.А. Последствия финансового кризиса: очевидные угрозы, скрытые возможности // Нефть, газ и бизнес. – 2009. – №3.
3. Калинин Е.В., Кузнецов В.М., Мелентьев С.А., Новиков П.А., Степанов М.Р. Проблем безопасности народного хозяйства // Управление социально-экономическими системами. – 2007. – № 3. – С. 15-21.
4. Степанов, А.Г. Государственное регулирование экономики региона [Текст] :научное издание / А. Г. Степанов. - М. : Финансы и статистика, 2004. - 239 с.
5. Электронная библиотека: Grandars.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/>.
6. Янковская, В.В. Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 425 с.
7. Бизнес-ресурс «Планово-экономический отдел» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.profiz.ru/peo/>.
8. Официальный сайт издательства «Креативная Экономика» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/>
9. Лаева, Т. В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т. В. Лаева. - С.56-63.
10. Официальный сайт административно-управленческого портала «Aup.ru» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m235/1_3.htm
11. Официальный сайт бизнес-ресурса EREPORT.RU [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ereport.ru/articles/firms/osnfond.htm>.
12. Лапыгин, Д. Ю. Разработка плана стратегического развития региона / Д. Ю. Лапыгин. - С.85-100.

13. Бабич, Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
14. Григорьев П.В. Электронное правительство в России: проблемы и перспективы развития / П.В. Григорьев // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук – М., 2011. – №3. – С. 179-184.
15. Трифилова, А. А. Методологические основы интеграции стратегического и инновационного менеджмента / А. А. Трифилова. - С.27 - 34
16. Багинова В.М., Яковлева И.А., Жалсараева Е.А. РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6.
17. Бекетов, Н. Формирование муниципальной информационной системы стратегического управления и планирования / Н. Бекетов. - С.25-28.
18. Макданов П.В., Падей В.Ю. Статья: «Проблемы стратегического планирования социально-экономического развития региона» // Журнал ARS ADMINISTRANDI.- 2011.-№3.
19. Нещадин, А. Стратегическое планирование развития городов / А. Нещадин. - С.42-48.
20. Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области до 2025 года // Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад». – М., 2007.
21. Кобилев, А.Г. Муниципальное управление и социальное планирование в муниципальном хозяйстве: Учебное пособие / А.Г. Кобилев, А.Д. Кирнев, В.В. Рудой. - Рн/Д: Феникс, 2013. - 494 с.
22. Система госзакупок: на пути к новому качеству. [Текст]: докл. Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2012. – 43 с.
23. Бойко А.А. Статья: Методы стратегического планирования инновационного воспроизводства основных производственных фондов //

Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева -2011. -№5.

24. Трифилова, А. А. Методологические основы интеграции стратегического и инновационного менеджмента / А. А. Трифилова. - С.27 – 34.

25. Белановский В.В. Стратегическое планирование формирования резервов углеводородного сырья / В.В. Белановский – Санкт-Петербург, 2012. – 55 с.

26. Андреев А.Ф., Синельников А.А. Стратегический менеджмент на предприятиях нефтегазового комплекса / Учебное пособие. – М.: МАКС Пресс, 2010. – 20 с.

27. Малинецкий Г.Г., Кузнецов И.В., Подлазов А.В. О национальной системе научного мониторинга//Препринт ИПМ им. М.В. Келдыша РАН. 2004, № 47.

28. Андреев А.Ф., Лопатина С.Г., Шпакова З.Ф. Планирование на предприятии нефтегазового комплекса. М.: ООО «Издательский дом Недра», 2010. – 156 с.

29. Марача В.Г. Региональное стратегическое планирование: основные подходы и условия реализации Международный журнал «Проблемы теории и практики управления». 2008. №11. С. 35–42.

30. Перекрестов Д. Г., Поварич И. П., Шабашев В. А. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ // Академия Естествознания – 2011– С. 45.

31. Власов В.А. Правовая природа государственных и муниципальных контрактов // Предпринимательское право – 2011 – № 2 – С. 66-67.

32. Зимина Л.А. Практика государственных и муниципальных закупок // Госзаказ – 2013 – № 11 – С. 23-24.

33. Каранатова Л.Г. Принципы и методы формирования системы управления государственными заказами // Власть и экономика – 2014 – №3 – С. 17-19.

34. Гафуров, И. Оценка экономического потенциала территории / И. Гафуров. - С.61-66.
35. Попов, Р.А. Региональное управление и территориальное планирование: Учебник / Р.А. Попов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
36. Глебова Е. В., Глебов Л. С. Курс экологии. – М.: РГУнефть и газ, 2010. – 184с.
37. Сибаров К.Г., Сколотнев Н.Н., Васин В.К., Начинаев В.Н. Охрана труда
в вычислительных центрах: учебное пособие, М.: Машиностроение, 1985.
38. Доржиева Н.Ю. Об инновационных преимуществах внедрения целостных информационных систем и технологий в сфере госуслуг / Н.Ю. Доржиева. – М., 2013. – 11 с.
39. Заусаев, В. К. Социологические исследования при стратегическом планировании развития города / В. К. Заусаев, С. А. Пиханова. - С.47-53.
40. Сборник: Система стандартов безопасности труда – М.: Стандартинформ, 2005.–123 с.

Приложение А

Раздел 2

Concept and levels of enterprise strategy

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ6Б	Ахмадеев К.Н.		

Консультант кафедры Менеджмента _____:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Никулина И.Е.	Доктор эк. Наук профессор		

Консультант – лингвист кафедры Иностранных языков (ИЯ) _____:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Зеремская Ю.С.	к.ф.н.		

Concept and levels of enterprise strategy

Planning at the enterprise is an interconnected scientific and practical activity of people; the subject of study is a system of free market relations between labor and capital in the course of production, distribution and consumption of material and spiritual values. There are many definitions of the concepts "plan" and "planning". Let's consider some of them.

V. Leshko believes that the plan is an instrument of enterprise management, a means of control over the receipt of planned revenues and the envisaged expenditure of funds. From this definition it is clear that the plan allows you to manage the income and expenses of the enterprise effectively.

Due to D.D. Ordinary, a plan is a program, a set of actions and tools that are provided for the implementation of a specific idea within the overall strategy of the enterprise. In this definition, a distinction is made between the plan and the strategy of the enterprise. [1]

The main purpose of drawing up the plan is well expressed by D.G. Bangs: "The main goal of the plan is to ensure the most efficient, profitable and quiet operation of the enterprise." In other words, the plan is seen as an instrument to stabilize the enterprise and to improve its efficiency. S.A. Kuleshov notes that the plan is a document of both internal and external orientations, which can be targeted both for own use, and for investors, creditors, partners. Here, the attention is drawn to the target audience of the plan. Figure 1.1 shows the classification of planning as a kind of enterprise activity.

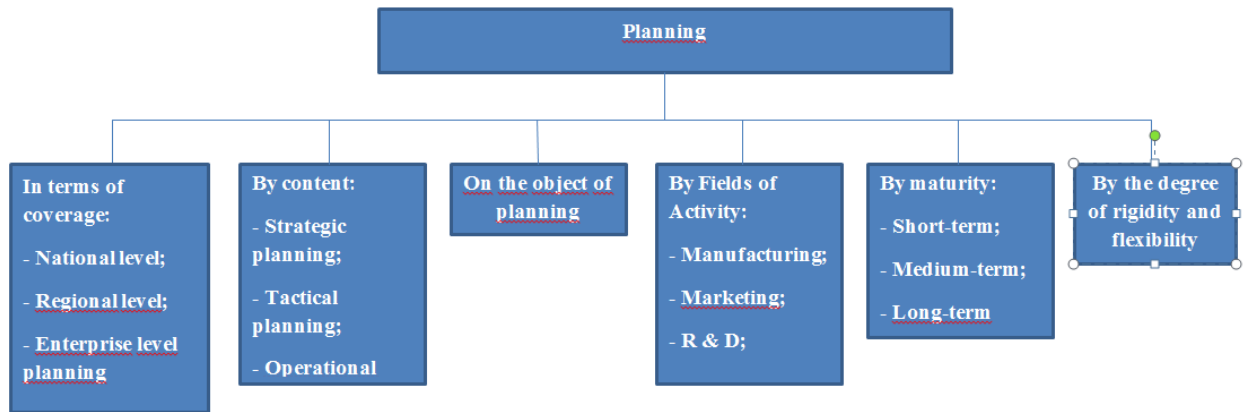


Figure 1.1 – Classification of planning as a type of activity

Planning is a complex multi-stage process based on a specific methodology, i.e. system requirements, principles and methods. The multi-stage planning is expressed in the development of plans for different time periods, according to which the stages of forecasting (5-10 years), perspective (2-5 years), current (1 year) and operational (up to 1 year) planning. Planning stages, allocated during the development of plans, are presented in Figure 1.2.



Figure 1.2. – Planning stages

Forecasting is a long-term strategic planning, at the stage of which, in accordance with the mission and the main goal of the enterprise, strategic goals and objectives are set in the functional areas of the enterprise's activities, alternative options for its economic and social development for 5-10 years are determined. The mission reflects the strategy and tactics of the enterprise, defines the general purpose of the enterprise, and assesses the role and significance of the enterprise's products (or services) for consumers now and in the future. [2]

Perspective planning, i.e. medium-term strategic planning - the directions of technical, organizational, economic and social development of the enterprise are developed and basic technical and economic indicators for a period of 2 to 5 years are established.

Current planning. Planned calculations are performed and technical and economic indicators are established, on the basis of which plans are developed for the production, economic, social and financial activities of the enterprise for the coming year; a system of norms and standards is developed, calculations and planned technical and economic indicators are established.

Operational planning develops production programs for the enterprise and its units for shorter periods of time (a quarter, a month, a day, a shift).

The multifaceted nature of production and economic activities and the complexity of the structure of the enterprise make it necessary to interrelate the indicators of the plans and to divide all the planned work on the object of planning, the nature of the tasks and the methods of their solution for the technical and economic (hereinafter - TEP) and operational-production planning (hereinafter - OPP).

The interrelation is manifested in the continuity of the indicators of the sections of the plans-forecasts, prospective, current and operational plans. At the level of strategic planning, the means are determined to ensure that the enterprise approaches the strategic goals in the course of its long-term development. At the level of tactical planning, the means for achieving the tactical goals of the enterprise are determined within the period for which the plan is being developed. The objects

of the TIC include: the nomenclature and the volume of sales and production, its cost, labor productivity, production costs per unit of output, profitability of products, etc. The objects of the OPP include the range of products in natural, labor and monetary units, the calendar terms of output of finished products enterprise, the amount of work in progress, the size of the stockpile, etc.

TEP tasks: identification of main directions of development; determination of sales volumes; calculation and determination of production volumes; calculation and definition of economic indicators of the enterprise and its subdivisions; calculation of the need for labor, material and financial resources; summarizing and analyzing performance.

OPP tasks: the specification of the production and marketing plan for the production; development of operational and production plans and assignments to the main production units of the enterprise; development of calendar-schedules of start-up of products, maintenance of rhythmic work of the enterprise, continuity of production process, full and balanced loading of equipment.

The methodological basis that defines the requirements for building plans is: principles, methods, objects, tasks and time schedules for planning. The main principles of planning at the enterprise are.

Complexity - the interrelationship of all elements of the system, including the main, auxiliary and serving industries, functional services at all levels of management.

Continuity - the conjugation of planned indicators at various stages of planning (coordination of forecasting with prospective and current planning) and by levels of the hierarchy and functional areas of the enterprise.

Adaptability - the ability to adjust the plan promptly in response to changes in market conditions, requirements for product quality, increased technical equipment.

Reasonableness - at the core of planning there is information about:

- consumers' requirements to the technical level and quality of products;
- prices for products;

- possible volumes of supplies of raw materials, materials;
- availability of a regulatory framework that provides a calculation of the need for equipment, personnel, material resources, and the need for financial resources.

Optimality is the most expedient use of production resources (labor, material, financial) by justifying the best variant of an activity plan from the point of view of the accepted criterion (maximum profit, minimum production costs). The problem is solved by economic-mathematical methods, including methods of linear programming.

Planning methods represent a combination of methods and techniques for developing plans for the production and economic activities of an enterprise. These include: balance, normative, program-target, factor-based, economic-mathematical

The balance method is the identification and maintenance of proportions between the factors of production and the development of all interrelated structural elements.

The normative method is the definition and use of a system of norms and standards that take into account measures to increase the technical and organizational level of production, the use of raw materials and materials, and increase labor productivity.

The program-target method is the formation of a system of planned decisions and indicators to achieve specific goals when solving major problems in the field of scientific, technical and socio-economic development of the enterprise, industry, the entire national economy.

Factor method - a quantitative assessment of the role of individual factors in the dynamics of changes in generalizing indicators, aimed at improving the efficiency of production and economic activities of the enterprise.

Economic and mathematical methods - the use of economic and mathematical models and computer technology, provides a multi-variant plan and the choice of the most appropriate. [3]

The main planning tasks at the enterprise are:

Planning and estimation - the calculation of the needed materials, labor and financial resources, the calculation of the production capacity of the enterprise and its structural units.

Information and reference - the formation of the necessary reference and regulatory information, planning documentation, their accumulation and storage.

Functional - preparation and development of planning documents, personnel issues, data processing, optimization of planned decisions.

A special place in the planning process of an enterprise is taken by strategic management. Strategic management should organize an effective system for assessing the dynamics of the development of the enterprise, the timeliness of making strategic decisions and analyzing the consequences of the implemented control actions. In the process of strategic management, management plans the future of the company and acts towards its achievement, ensuring the formation of a strategy, participating in planning the implementation of the strategy, evaluating and monitoring the implementation of the strategy. The main criteria for evaluating the strategy are clarity and clarity, internal consistency, compatibility with the external environment, availability of resources, acceptable risk level, adequate time horizons and feasibility, flexibility, coordinated and responsible management (quality management), personal values of key managers of the company.

The goal of strategic planning is to build the capacity for success in the future, using existing available reserves and realizing the potential, to ensure a long-term increase in the company's revenues, its market competitiveness and efficiency of operations.

Strategic planning is carried out on three levels: National level; Regional level; Strategic planning at the enterprise level.

Strategic management is focused on achieving a sustainable development of the enterprise in modern conditions of market instability and business risks.

The main distinctive features of the strategy were identified by I. Ansoff in his book "Strategic Management" (1989):

1. The process of developing a strategy does not end with any immediate action. Usually it ends with the establishment of common areas, the advancement of which will ensure the growth and strengthening of the firm's position.

2. The formulated strategy should be used for the development of strategic projects by the search method. The role of the strategy in the search is, first, to help to focus on certain areas and opportunities; secondly, to discard all other possibilities as incompatible with the strategy.

3. The need for a strategy is eliminated, as soon as the actual course of development leads the organization to the desired events.

4. During the formulation of the strategy, it is impossible to foresee all the opportunities that will open up when drafting specific activities. Therefore, it is necessary to use highly generalized, incomplete and inaccurate information about various alternatives.

5. As soon as specific alternatives are opened during the search, more accurate information appears. However, it may cast doubt on the validity of the initial strategic choice. Therefore, successful use of the strategy is impossible without feedback.

6. Since both strategies and landmarks are used to select projects, it may seem that they are one and the same. But these are different things. A landmark is the goal that a firm strives to achieve, and a strategy is a means to an end. Landmarks are a higher level of decision-making. A strategy that is justified under one set of benchmarks will not be such if the guidelines of the organization change.

7. Finally, strategy and benchmarks are interchangeable, both at individual moments and at different levels of the organization. Some parameters of efficiency (for example, market share) at one point can serve as reference points for the firm, and in the other - will become its strategy. Further, since the benchmarks and strategies are developed within the organization, a typical hierarchy arises: ones that are elements of strategy at the top management levels, turns into landmarks on the lower levels.

Usually the strategy is developed for several years ahead, it is specified in various kinds of projects, programs, practical actions and implemented in the process of their implementation. Therefore, it is formulated in fairly general terms. This is the supposed strategy.

At the same time, new unforeseen circumstances appear inside the organization and outside it, which do not fit into the original concept of strategy. They can, for example, open up new prospects for development and opportunities to improve the current state of affairs, or, on the contrary, to force it to abandon the perceived policy and plan of action. In the latter case, the initial strategy becomes unrealizable and the enterprise proceeds to review and to formulate urgent strategic tasks. [12]

In general, four main types of strategies can be developed and implemented at the enterprise:

Strategies for the company's concentrated growth are related to product and market changes and do not affect two other elements: the company seeks to improve the product or to produce a new one without changing the industry and searching for opportunities to improve its position in the existing market or to move to a new market. The types of concentrated growth strategies are:

- Strategy for strengthening the market position (with the existing product in this market);
- Market development strategy (search for new markets for the product);
- Strategy of product development (production of a new product and its implementation on an already mastered market).

– Strategies for integrated enterprise growth are business strategies that are associated with the expansion of a firm by adding new structures. There are two main types of integrated growth strategies:

- Reverse vertical integration strategy. It is aimed at the growth of the firm by acquiring or strengthening control over suppliers. The firm can either create subsidiaries that supply, or buy companies that have already supplied. The implementation of the reverse vertical integration strategy can give the company

very favorable results, due to the fact that dependence on fluctuations in the prices of components and supplier requests will decrease. Moreover, supply as a cost center for a firm can turn into a reverse vertical integration into a revenue center;

- Strategy for forward vertical integration. It is expressed in the growth of a firm by acquiring or strengthening control over the structures that are between the firm and the end user, namely distribution and sale systems. This type of integration is very beneficial when intermediary services are much broadened or when a firm cannot find intermediaries with a quality work level.

- Strategies for enterprise diversification growth are a strategic plan implemented when the firm cannot effectively develop in this market with this product within the framework of this industry. The term “Realization of opportunities for diversification growth” is often associated with the benefit of expansion into an area not related to the current activities of the organization. Such a strategy, which usually requires large investments for its implementation, can usually be carried out only by large organizations. There are three main types of strategies for diversification growth:

- The strategy of centered diversification is based on the search for and use of additional opportunities for the production of new products, which are included in the framework of existing production and economic activities. That is, the existing production remains at the center of economic activity, and the new one arises from the opportunities that are contained in the developed market, the used technology, or in other strongest aspects of the firm's functioning, for example, the capabilities of the specialized distribution system and implementation can be connected.

- The strategy of horizontal diversification involves looking for opportunities for growth in the existing market due to new products, requiring a new technology, different from the used one. When implementing this type of strategy, the firm should focus on the production of such technologically unrelated products, for example, in the field of supply. Since a new product must be an accompanying product that has already produced, then by its qualities it must be an accompanying

product that has already produced. An important condition for the implementation of this strategy is the preliminary evaluation its own competence in the production of new products made by the firm of.

- The strategy of conglomerate diversification is based on the fact that the organization is expanding due to the production of new products that are not technologically related to products that have already produced, which are sold in new markets. This is one of the most difficult strategies for enterprise development, as its successful implementation depends on a large number of different factors, in particular, on the competence of the staff and especially the management specialists, the seasonality in the life of the market, and the availability of the necessary amounts of financial resources. In practice, a firm can simultaneously implement several strategies. This is especially common among diversified companies. A firm can also produce a certain sequence in the implementation of strategies.

- Strategies of "reduction" are always compulsory measures, they are also called "strategies of the last resort", but if you act judiciously, you can exit the situation with the least losses. There are four main types of reduction strategies:

- The liquidation strategy is a strategy of bankruptcy, under which the company's assets are sold. Bankruptcy is an inevitable phenomenon of any modern market that uses insolvency as a market instrument for redistribution of capital and reflects the objective processes of economic restructuring. The procedure for bankruptcy in our country is governed by the Federal Law "On Insolvency (Bankruptcy)."

- The strategy of "harvesting" - the rejection of a long-term view of the business in favor of maximizing income in a short term. This strategy is applied to an unpromising business that cannot be profitably sold, but can yield revenues during harvesting. This strategy involves reducing procurement costs, labor and maximizing revenue from the sale of the existing product and continuing to shrink production.

- Reduction strategy - a firm closes or sells one of its units or businesses in order to implement a long-term change in the boundaries of the business. Often

this strategy is realized by diversified firms when one of the productions does not fit well with others. This strategy is implemented even when it is necessary to get funds for the development of more promising or for starting new ones that are more appropriate for the long-term goals of the company and businesses.

– Cost-cutting strategy – it is based on finding ways to reduce costs and implement appropriate measures to reduce costs. This strategy has certain distinctive features, and it is more focused on eliminating rather small sources of costs, and its implementation is temporary or short-term measures. [4]

Any strategy includes general principles on the basis of which managers of this organization can make interrelated decisions designed to ensure coordinated and orderly achievement of long-term goals. There are four different groups of such principles (rules):

1. Rules used in evaluating the performance of a company in the present and in the future. The qualitative side of the evaluation criteria is usually called the benchmark, and the quantitative content is the task.

2. The rules on which the relationship of the firm with its external environment develops, determining: what kinds of products and technologies it will develop, where and to whom to sell its products, how to achieve superiority over competitors. This set of rules is called a product-market strategy or business strategy.

3. The rules by which relations and procedures are established within the organization. They are often called the organizational concept.

4. The rules by which the firm conducts its daily activities, called the main operational methods. [3]

The strategy in the company is developed and implemented at all levels of strategic management:

The first level - the corporate one - is presented in companies operating in several business areas. "Here decisions are made about purchases, sales, liquidation, reorientation of certain business areas; strategic alignments between individual business areas are calculated; diversification plans are developed; global financial resources management is carried out.

The second level - business areas - the level of the first leaders of non-diversified organizations, or completely independent, responsible for the development and implementation of business strategy. At this level, a strategy is being developed and implemented based on the corporate strategic plan, the main goal of which is to increase the competitiveness of the organization and its competitive potential.

The third - functional - level of managers of functional areas: finance, marketing, R & D, production, personnel management, etc. The fourth - linear - the level of heads of departments of the organization or its geographically remote parts, for example, representations, branches.

Strategic planning is the main type of organization's plan. It is a subsystem of strategic management in the organization and it is one of the essential functions of production management. The strategic plan is a comprehensive plan, which defines the goals and objectives of the organization, the ways and programs for their implementation, as well as the actions necessary to achieve the goals.

In recent years, the role of strategic planning has especially increased, the goal of which is to develop strategic decisions and to formulate plans aimed at developing the organization in the long term and taking advantage of possible changes in the external environment.

Thus, strategic planning is the main type of organization's plan. It is a subsystem of strategic management in the organization and it is one of the essential functions of production management. The strategic plan is a comprehensive plan, which defines the goals and objectives of the organization, the ways and programs for their implementation, as well as the actions necessary to achieve the goals.

Отчет о плагиате

Информация о документе:

Author:	Ахмадеев Камиль Наильевич
Name:	TPU567925.pdf
Url:	http://portal.tpu.ru/cs/ TPU567925.docx
Группа:	3АМ6Б
Индекс УДК:	005.32: 331.101.3: 622.323.012
Научный руководитель:	Никулина Ирина Евгеньевна
Школа:	Инженерного предпринимательства
Направление:	380402 Менеджмент
Тема:	Формирование сбалансированной системы показателей как инструмента реализации стратегии предприятия
Тип:	Магистерская диссертация
Имя документа:	TPU567925.docx
URL:	http://portal.tpu.ru/cs/ TPU567925.docx
Дата проверки:	13.06.2018 09:23
Модули поиска:	Диссертации и авторефераты РГБ, Интернет (Антиплагиат), Томский политехнический университет, Цитирования
Текстовые статистики:	
Индекс читаемости:	Сложный
Неизвестные слова:	в пределах нормы
Макс. длина слова:	в пределах нормы
Большие слова:	в пределах нормы

Оригинальные блоки: 78.9 %

Заимствованные блоки: 21.1%

Итоговая оценка оригинальности: 78.9%

Руководитель ВКР _____ Никулина И.Е.